

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců v organizaci
Employee Motivation in Organization

Student: Lucie Kulišťáková

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Viktorie Janečková

Ostrava 2009

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené zdroje.

V Ostravě 7. 5. 2009

.....

Děkuji mé vedoucí bakalářské práce Dr. Ing. Viktorii Janečkové za vřelý přístup a cenné rady při odborném vedení bakalářské práce. Poděkování patří rovněž mému team leaderovi Bc. Robertu Kyselíci za ochotu a spolupráci.

V Ostravě 7. 5. 2009

.....

Obsah

1.	Úvod.....	8
2.	Pojetí motivace zaměstnanců v literatuře	10
2.1.	Motivace a motiv.....	10
2.1.1.	Pracovní motivace.....	11
2.1.2.	Akční plány motivace	12
2.2.	Stimulace a stimul	12
2.3.	Motivační proces	13
2.4.	Teorie motivace.....	14
2.4.1.	Teorie hierarchie potřeb (podle Maslowa).....	14
2.4.2.	Teorie získaných (osvojených) potřeb (podle McClellanda).....	15
2.4.3.	Teorie dvou faktorů (podle Herzberga)	16
2.4.4.	Teorie X a Y (podle McGregora)	16
2.4.5.	Teorie očekávání (expektační teorie) (podle Vrooma)	17
2.5.	Mzdové formy	17
2.5.1.	Časová mzda	18
2.5.2.	Úkolová mzda	18
2.5.3.	Měřená denní práce.....	19
2.5.4.	Podíl na výsledcích hospodaření organizace	19
2.5.5.	Odměňování podle výkonu	19
2.6.	Zaměstnanecké výhody.....	20
2.6.1.	Pojem a důvody poskytování zaměstnaneckých výhod.....	20
2.6.2.	Členění zaměstnaneckých výhod podle různých hledisek.....	21
2.6.3.	Cíle zaměstnaneckých výhod.....	22
2.6.4.	Pružné systémy výhod	22
2.7.	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	24
2.7.1.	Vzdělávání pracovníků	24
2.7.2.	Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace	24
2.7.3.	Systém vzdělávání a systematické vzdělávání pracovníků.....	25
2.7.4.	Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.....	25
2.8.	Metodologie	26
2.8.1.	Hypotézy	26
2.8.2.	Dotazník.....	27
2.8.3.	Sběr sekundárních dat	27
3.	Charakteristika organizace.....	28
3.1.	Představení společnosti	28
3.2.	Organizační uspořádání centra zákaznických služeb.....	28
3.3.	Charakteristika oddělení Prodeje	30
3.4.	Odměňování	31
3.5.	Benefity	32
3.5.1.	Zaměstnanecké výhody – 1. kategorie.....	33
3.5.2.	Zaměstnanecké výhody – 2. kategorie.....	35
3.5.3.	Zaměstnanecké výhody – 3. kategorie.....	35
3.6.	Školení a rozvoj.....	36
3.6.1.	360° zpětná vazba	37
3.6.2.	Koučink.....	37
3.6.3.	Mentoring.....	37
3.6.4.	Interní rotace	38

4.	Diagnóza motivace zaměstnanců v organizaci	39
4.1.	Hypotézy	39
4.2.	Dotazníkové šetření.....	39
4.3.	Vyhodnocení dotazníku	40
5.	Návrhy a doporučení.....	53
6.	Závěr	58
	Seznam použité literatury	59
	Seznam zkratek	60
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	61
	Přílohy.....	62

1. Úvod

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“ [13]

Jonáš Ridderstrale

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe.

Jestliže chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Jestliže chování pracovníka signalizuje nějaký problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání a řešení problému. [1]

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala společnost, která se zaměřuje na poskytování bankovních služeb. Po konzultaci s vedením společnosti jsem, pro zachování ochrany dat a vnitřních informací, zvolila jiný název společnosti, který zní Business banka. Také i názvy produktů, různá označení a jiné ukazatele jsou pozměněny.

Jedním z hlavních důvodů, proč jsem si vybrala právě tuto společnost je ten, že zde při studiu pracuji a tudíž jsem v každodenním kontaktu s děním, které zde probíhá.

Cílem bakalářské práce je navrhnout a konkretizovat opatření, která přispějí k vytvoření efektivnějšího motivačního prostředí a napomohou vytvořit podmínky pro to, aby zaměstnanci byli ochotni a schopni zvyšovat svůj pracovní výkon, své nasazení a působení v podniku takovým způsobem, aby realizované výsledky odpovídaly očekávaným. Tohoto cíle bude dosaženo získáním informací pomocí metody dotazníku, sběru sekundárních informací a analýzy dat. Tomuto bude předcházet stanovení hypotéz.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na 2 části: teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem se zaměřila na definování pojmů motivace a motiv a také stimulace a stimul. Dále na objasnění motivačního procesu, teorií motivace a mzdových forem, zaměstnaneckých výhod, vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci a metodologii. V praktické části představuji Business banku, popisuji její současné postavení a organizační strukturu. Na základě výsledků dotazníkového výzkumu se především zaměřím na návrhy řešení, které pomohou zvýšit motivaci zaměstnanců společnosti.

2. Pojetí motivace zaměstnanců v literatuře

2.1. Motivace a motiv

Motivace představuje všechny hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu. Motivace zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. [4]

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. Mezi základní druhy motivů patří: [4]

a) Potřeby

Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Jsou jednou ze základních podmínek existence člověka – musí jíst, pít, osvojovat si společenskou zkušenost, stýkat se s druhými lidmi atd. Nemožnost uspokojovat nějakou potřebu člověk vždy intenzivně prožívá jako něco nepříznivého. Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. I pociťovaný přebytek může podnítit potřebu odstranit jej.

b) Ideály a hodnoty

Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si zvláště cení a často se mu nedostává. Ideály se tvoří pod silným společenským vlivem.

Hodnotu je možné vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání. Hodnotou pro člověka může být vlastní zdraví, rodina, děti, práce, dosažená úroveň pracovní kariéry apod.

c) Zájmy

Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětu a jevů skutečnosti. Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý. Mohou jim být objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby.

d) Návyky

Návyk je opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Obdobná situace člověka jakoby donucuje, aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem. Společensky nežádoucí nebo škodlivé návyky označujeme jako zlozvyky.

e) Postoje

Postoj bývá vymezován jako trvalá soustava pozitivního nebo negativního hodnocení, emocionálního cítění a tendence jednat pro nebo proti vzhledem ke společenskému objektu. V každém postoji lze rozlišit stránku kognitivní (poznávací), emocionální a konativní. [2]

2.1.1. Pracovní motivace [8]

Pracovní motivací neboli motivací k pracovní činnosti se rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů).

Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Běžně se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci, ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce.

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti. Z tohoto hlediska se rozlišují:

- a) *přímé (vnitřní) motivy* – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení. Např. potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, touha po moci, seberealizace atd.
- b) *nepřímé (vnější) motivy* – práce je prostředkem k uspokojení jiných potřeb. Např. mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti atd.

2.1.2. Akční plány motivace [6]

Akční plány pomáhají manažerům zvyšovat u zaměstnance motivaci a osobní angažovanost při dosahování stanovených cílů. Zásady správné motivace:

1. *Sebeurčení* – jaké kroky musí manažer podniknout, aby ostatní spolupracovníky zapojil do rozhodování, které má vliv na jejich práci.
2. *Vědomí cíle* – jaké kroky musí manažer podniknout, aby objasnil cíle a poskytnul zpětnou vazbu.
3. *Užitečnost* – jaké kroky musí manažer podniknout, aby identifikoval zákazníky pro každého ze svých spolupracovníků.
4. *Odměna* – jaké kroky musí manažer podniknout, aby obohatil práci každého svého pracovníka.

2.2. Stimulace a stimul [2]

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.

Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány impulsy a incentivy. Impulsy jsou endogenní, tj. vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy pak

představují exogenní, tj. z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují.

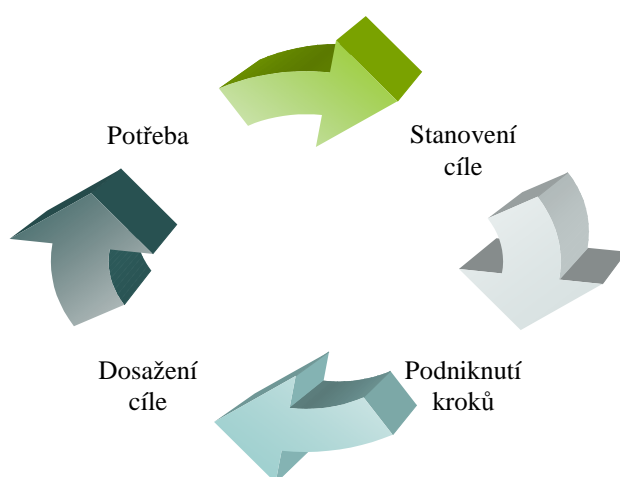
2.3. Motivační proces [8]

Motivační proces má cyklický charakter. Na jeho počátku je vždy motivační napětí, vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy (stav nedostatku nebo nadbytku), jehož odstranění a obnovení je považováno za žádoucí.

V důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit rovnováhu dochází k instrumentálnímu, tj. subjektivně účelnému chování. Dochází k němu tehdy, je-li motiv dostatečně silný, vidina cíle atraktivní, v důsledku zkušenosti je požadované úsilí vyhodnoceno subjektem jako reálné, je-li situace, v níž se jednatel nachází, příznivá.

V tomto kroku je dosaženo cíle a reakce se dovršuje. Tedy motiv se redukuje, respektive dochází k uspokojení potřeby. Tím je zároveň vytvořen předpoklad pro následné „iniciování“ nového motivu, tedy jiné potřeby.

Obrázek 1.1: Cyklus motivačního procesu [1]



2.4. Teorie motivace

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. [1]

Jedny z nejvýznamnějších teorií motivace pracovníků jsou teorie hierarchie potřeb, teorie získávaných (osvojených) potřeb, teorie dvou faktorů, teorie XY a teorie očekávání (expektační teorie). [7]

2.4.1. Teorie hierarchie potřeb (podle Maslowa)

Motivace lidí je závislá na hierarchii potřeb, které jsou uspořádány od základních, fyziologických potřeb, potřeb bezpečí a jistoty a sociálních potřeb k potřebám vyššího řádu jako jsou potřeby uznání a seberealizace. Existuje pět úrovní potřeb, seřazených v pořadí, v němž se je jedinec bude snažit uspokojovat. Až když jsou uspokojeny všechny potřeby nižšího řádu, působí jako motivátory potřeby vyšší úrovně. Hierarchie v teorii potřeb znamená, že potřeba, která není uspokojena, vyvolává u člověka úsilí, snahu a hledání, jak potřebu uspokojit. [7]

Tabulka 1.1: Působení manažerů na každou z pěti kategorií potřeb při použití Maslowovy teorie [4]

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce
	Příležitost k povýšení
	Prostor pro tvořivost
	Motivace k vyšším cílům
Uznání	Uznání dobrého výkonu
	Pověřování významnými pracovními aktivitami
	Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci
	Stabilita pracovní skupiny
	Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky
	Jistota zaměstnání
	Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna
	Pohodlné pracovní podmínky
	Teplo, světlo, prostor

2.4.2. Teorie získaných (osvojených) potřeb (podle McClellanda) [7]

Tato teorie, která je založena na alternativním přístupu, se soustřeďuje na identifikaci rozdílů v motivaci jedinců jako nástroj zjištění, jaké vzorce motivace vedou k efektivnímu výkonu a úspěchu v práci. Teorie rozlišuje tři základní potřeby:

1. Potřeba úspěchu – touha neustále chtít nějaké podněcující úkoly, vyžadující odpovědnost a uplatnění schopnosti.
2. Potřeba moci - potřeba kontroly nad lidmi, ovládání lidí.
3. Potřeba sounáležitosti – potřeba dobrých sociálních vztahů s lidmi.

McClelland tvrdí, že tyto potřeby jsou získané (nikoli vrozené) a vytvářejí se v průběhu života. To, které potřeby jsou dominantní, bude mít různý vliv na pracovní výkon.

2.4.3. Teorie dvou faktorů (podle Herzberga) [7]

Herzberg měl za to, že identifikováním těch faktorů práce, které mají za následek nejvyšší míru spokojenosti s prací (či nespokojenosti), bude možné vytvářet na pracovních místech pracovní úkoly a pracovní podmínky přinášející uspokojení a tím i vyšší pracovní výkon.

Soustředil se na faktory, které nejvíce přispívají ke spokojenosti pracovníků a nazval je faktory motivačními („motivátory“). Zde můžeme zařadit případně úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost či osobní rozvoj.

Zároveň se snažil identifikovat i faktory, které ovlivňují úroveň nespokojenosti pracovníků („hygienické“ faktory). Zde patří například plat, pracovní podmínky či firemní benefity.

Ústředním aspektem Herzbergovy dvoufaktorové teorie je poznatek, že management je schopen zvyšovat výkon a motivaci pracovníků pouze změnami motivačních faktorů. Dále věřil, že vysokou míru uspokojení z práce lze dosáhnout změnami jejího obsahu, umožňujícími osobní růst a rozvoj a zároveň zabezpečujícími odpovídající mzdu, pracovní podmínky apod. Tento proces se stal známým pod pojmem „obohacování práce“.

2.4.4. Teorie X a Y (podle McGregora) [7]

McGregor identifikoval dvě velmi rozdílné skupiny představ o chování a motivaci pracovníků. Nazval je „teorií X“ a „teorií Y“.

Základním východiskem teorie X je to, že lidé ve skutečnosti nechtějí pilně pracovat, nebo na sebe brát odpovědnost. Systémy řízení proto musejí zdůrazňovat disciplínu, kontrolu a přímý dohled. Většina pracovníků nemá ráda odpovědnost, preferuje příkazy a v souvislosti s tím potřebuje být usměrňována, kontrolována a řízena, aby podala patřičný výkon.

Teorie Y prezentuje opačný pohled s argumentací, že lidé pracují rádi a chtějí dostávat podnětné úkoly. Jestliže jak práce sama o sobě, tak i prostředí firmy jsou příznivé, pracovníci budou ochotně pracovat bez přinucení nebo kontroly. Lidé chtějí při práci odpovědnost. Většina pracovníků má představivost, je tvořivá a v práci může uplatňovat svůj důmysl a vynalézavost.

2.4.5. Teorie očekávání (expektační teorie) (podle Vrooma) [7]

Od předchozích teorií se odlišuje tím, že je orientována na proces. Podle Vrooma se teorie zaměřuje na vztah mezi úsilím, které pracovník projevuje při plnění jednotlivých úkolů a očekáváními týkajícími se skutečné odměny, které se mu v souvislosti s tímto úsilím dostane.

Tato teorie se snaží kombinovat individuální a organizační faktory, které ovlivňují příčinné vztahy: „úsilí – odměna“. Vztah mezi chováním jedince a konkrétními žádoucími výsledky je tedy ovlivňován individuálními faktory jako je osobnost, způsob vnímání, motivy, dovednosti a schopnosti a zároveň faktory organizačními jako je kultura, struktura a manažerský styl, tj. kontext, v němž jedinec pracuje.

2.5. Mzdové formy [3]

K nejběžnějším mzdovým formám patří:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- měřená denní práce,
- podíl na výsledcích hospodaření organizace,
- odměňování podle výkonu.

2.5.1. Časová mzda

Výše mzdy je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou případně ročním příjmem. Lidé jsou v podstatě placeni za to, kolik času stráví v práci (že do práce chodí), a to nezávisle na tom, jaký výkon podají. Navíc tato částka je diferencována i podle počtu odpracovaných let.

Přesto, že se stále hovoří o potřebě více zohledňovat přínos zaměstnance pro firmu, v praxi je tato forma nejčastěji užívána. Podmínkou je, aby základní mzdová sazba byla dostatečně vysoká tak, aby uspokojila většinu potřeb lidí.

Tento systém odměňování má své výhody i nevýhody. Jedná se o jednoduchý systém, ve kterém je snadné určit výši mzdy případně platu a který oceňuje stabilní (dlouholeté) zaměstnání, přičemž vede ke stabilizaci zaměstnanců. Tato forma nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu a vede k pohledu, že všichni zaměstnanci jsou stejní, proto je malá diferenciací v odměňování zaměstnanců.

2.5.2. Úkolová mzda

Tato forma je používána nejčastěji v prostředí výroby a to zejména u dělnických profesí, kde je snadné kvantifikovat produkt vykonaný určitým zaměstnancem. Zaměstnanec je placen podle množství jednotek práce, které odvede. Můžeme volit mezi individuální a skupinovou úkolovou prací.

Individuální úkolová práce vede k vyššímu výkonu, a pokud se podaří vykonat za kratší časovou jednotku více práce, klesají náklady. Nevýhodou je drahé zavedení a udržování systému a zvýšení produkce na úkor kvality.

Skupinová úkolová práce je užívána v situacích, kde organizace nevyžaduje individuální přístup. Je to například v případě, kdy v organizaci je kladen důraz na týmovou práci. Velikost skupiny se může pohybovat od malých týmů, pracovních skupin až k celopodnikovým týmům. Zaměstnanci vidí, jak aktivně se podílejí na zvyšování efektivity a produktivity celé organizace, což je velkou výhodou. Dále umožňuje zainteresovanost zaměstnanců na vedení firmy a možnost prodiskutovat

finanční informace se zástupci zaměstnanců, což může vyústit v lepší pochopení, jak je organizace řízena. Nevýhodou mohou být málo srozumitelné systémy.

2.5.3. Měřená denní práce

Jde o dohodu se zaměstnancem, že svůj výkon bude udržovat na určité úrovni a jeho odměna se nebude krátkodobě měnit podle jeho výkonu. Jde o dohodu „výkon – odměna“. Mzda zaměstnanců nekolísá prudce na základě toho, kolik odpracují za den nebo týden, což přispívá ke stabilitě. Tato forma mzdy nedává zaměstnanci možnost volby, jak intenzivně bude v daný den pracovat.

2.5.4. Podíl na výsledcích hospodaření organizace

Tato forma je více zaměřena na skupinu než jedince. Všichni zaměstnanci pobírají prémie, jejíž výše závisí na zisku vytvořeném organizací za rok nebo na podílu na výnosu nebo na výkonu (úspora nákladů, vstupů, přírůstek produktivity, kvalita apod.).

Předpokládá se, že touto zainteresovaností zaměstnanců se zvýší jejich spoluzodpovědnost za dobré fungování organizace a jejich identifikace s firmou. Můžeme zde rovněž zařadit i zaměstnanecké akcie.

2.5.5. Odměňování podle výkonu

Finanční odměňování je v přímé závislosti na výkonu jedince. Je založeno na představě, že peníze jsou rozhodující stimul pro zaměstnance. Trend je, aby zaměstnanci měli možnost volby z více forem odměňování.

Tato forma napomáhá ke změně kultury organizace, orientuje zaměstnance na ty klíčové faktory, které jsou rozhodující pro úspěch firmy, a posiluje sounáležitost výkonných zaměstnanců s firmou. Naopak této formy může být zneužito, pokud nejsou jasně stanovená objektivní kritéria na výkon a rovněž může vést k individualismu, což stěžuje týmovou práci.

Je třeba rozlišovat mezi odměňováním manažerů a řadových zaměstnanců. V obou systémech se pracuje s pojmy pobídka a odměna, jež se nesmí zaměňovat. Peněžní *pobídky* mají motivovat zaměstnance ke stále dobrým výkonům a přínosům i v budoucnu. *Odměna* představuje finanční ohodnocení za odvedený výsledek, je retrospektivní. Je doporučováno, aby pro:

- manažery byl vytvářen výkonový systém odměňování, kde odměna je za odvedený výkon. V tomto systému je především zohledňován přínos manažerů za to, jak organizace hospodaří a jak vytvářejí a zabezpečují podmínky pro práci ostatním zaměstnancům. Úroveň mezd bezprostředních nadřízených je zpravidla postavena tak, aby byla vyšší o 10 – 25 % než činí nejvyšší průměrná mzda dělníka.
- řadové zaměstnance byl tvořen spíše motivační systém odměňování, v němž je kladen důraz rovněž na pobídkové incentive, jež mají zaměstnance motivovat k dobrým pracovním výsledkům i příště.

Žádný systém však není ideální pro všechny organizace. Každý má své výhody a nevýhody. Každá organizace si musí vytvořit svůj vlastní systém, jež bude pro ni nejvýhodnější. Organizacím se vyplatí věnovat velkou pozornost systému odměňování neboť, jak bude organizace zhodnocovat přínos lidského zdroje, tak lze očekávat i jeho úsilí a vtažení do chodu firmy.

2.6. Zaměstnanecké výhody

2.6.1. Pojem a důvody poskytování zaměstnaneckých výhod [7]

Zaměstnanci stále očekávají, že navíc k peněžní odměně ve formě mzdy nebo platu, obdrží další složky odměny. Pro tyto účely jsou zaměstnanecké výhody definovány jako ty části souboru odměn mající peněžní hodnotu, kterou poskytuje zaměstnavatel navíc k peněžní odměně za vykonanou práci, osobní charakteristiky nebo výkon, např. nárok na dovolenou, příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek v době nemoci, automobil, dotované stravování v pracovní době nebo péče o dítě.

Vedle obecného cíle napomáhat efektivnímu získávání a stabilizaci zaměstnanců mohou specifické důvody pro poskytování určitých výhod zahrnovat:

- Vědomí, že některé výhody nabízejí efektivní nezdaněný nástroj odměňování zaměstnanců.
- Argument, že bez poskytování výhod by některé práce nemohly být vykonávány, např. poskytnutí služebního automobilu či mobilního telefonu.
- Motivace je posilována prostřednictvím výhod, jimiž se uspokojují okamžité i dlouhodobé potřeby zaměstnanců.

2.6.2. Členění zaměstnaneckých výhod podle různých hledisek [3]

Zaměstnanecké výhody se člení do tří skupin:

- výhody sociální povahy (např. připojištění, půjčky, bydlení, školka, dojíždění do zaměstnání aj.),
- výhody mající vztah k práci (např. vzdělání, stravování aj.),
- výhody spojené s postavením zaměstnance v organizaci tzv. poziční zaměstnanecké výhody, které používají zaměstnanci klíčových profesí, jež mají největší podíl na úspěchu firmy. Známe zejména manažerské poziční zaměstnanecké výhody (např. automobil, mobilní telefon, vybavení kanceláří, zahraniční stáž aj.).

V našich podmínkách je uplatňováno hledisko právní a zaměstnanecké výhody jsou členěny na obligatorní (povinné ze zákona), fakultativní (dobrovolné) a smíšené (nadstandard než přikazuje zákon). Při koncipování zaměstnaneckých výhod je třeba zohlednit:

- společenské zájmy: řada zaměstnaneckých výhod není zdaněna (např. na zabezpečení a provozování závodního stravování),
- firemní zájmy: organizace signalizuje svůj zájem o zaměstnance, provázanost na jejich přínos firmě,
- zájmy zaměstnanců: respektovat jejich potřeby.

2.6.3. Cíle zaměstnaneckých výhod [3]

- konkurenceschopnost vůči ostatním organizacím – sleduje se, zda organizace má stejnou, větší nebo menší nabídku zaměstnaneckých výhod s cílem udržet nebo získat nejkvalitnější zaměstnance,
- posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě – významné zejména v době, kdy se firmě nedaří,
- nákladová efektivnost – být co nejhospodárnější při plnění cílů organizace,
- etické – soulad a dodržování platných zákonných předpisů, nařízení, vyjednávání, úmluv apod.,
- přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců – tvorba flexibilního systému zaměstnaneckých výhod, jenž je provázán na strategii organizace.

2.6.4. Pružné systémy výhod

Pružné systémy výhod jsou ty, které nabízejí možnost, aby si zaměstnanec sám vybral z výhod, které jsou mu nabídnuty. Tento přístup je často označován jako „cafeteria systém“, který představuje nabídkové menu výhod většinou v různých cenách, ze kterých si může jednatlivec vybrat a vytvořit si z nich sám takovou sestavu, která mu v daném čase nejlépe vyhovuje.

Cílem poskytování těchto pružných výhod je maximalizovat vědomí ceny výhod, které jsou zaměstnancům poskytnuty, v poměru k celkovým nákladům na ně. Na druhé straně to může zvýšit individuální motivaci, pomoci při získávání pracovníků a jejich udržení a získat konkurenční výhodu v porovnání s těmi organizacemi, které poskytují zaměstnanecké výhody bez ohledu na jejich potřebu nebo hodnotu.

Nejjednodušší cesta, jak znázornit tento proces, je představit si, že každý zaměstnanec dostane finanční částku, kterou může utratit za výhody, spolu se seznamem možných voleb, z nichž každá má nějakou cenu. Zaměstnanci si vybírají to, co má pro ně největší hodnotu v rámci stanoveného limitu. V pravidelných intervalech

mohou zaměstnanci měnit svůj výběr a dělat v seznamu výhod úpravy podle toho, jak se mění jejich představa o tom, co má pro ně momentálně větší hodnotu. [7]

Výhody systému volitelných zaměstnaneckých výhod: [3]

- flexibilita – průběžná aktualizace potřeb zaměstnanců,
- spravedlnost – zaměstnanec má svůj účet, který obhospodařuje,
- individualizace a diferenciacie – odklon od plošného systému k individualizaci a diferenciacie potřeb zaměstnanců, nutná aktualizace potřeb,
- informovanost – systém je přehledný a zaměstnanec se zároveň dovídá tržní hodnotu výhod, což nepochybně vede k tomu, že zaměstnanci dokáží lépe ocenit to, co pro ně organizace dělá,
- image firmy – ze zkušeností firem, jež cafeteria systém zavedly, se ukázalo, že zaměstnanci si váží důvěry svých zaměstnavatelů mít možnost určité volby, což je zvýhodňuje před zaměstnanci ostatních firem,
- sounáležitost zaměstnanců s firmou a jejich loajalita – v případě neúspěchu jsou zaměstnanci ochotni přinést oběť a rozsah výhod snížit, jakmile se společnosti začne dařit, dostanou zaměstnanci náhradu.

Nevýhody systému volitelných zaměstnaneckých výhod: [3]

- administrativní náročnost – provedení inventarizace zaměstnaneckých výhod a jejich finanční ohodnocení je velmi náročný úkol. Nutnost projednat s odbory, pokud v organizaci jsou. Je třeba počítat i s náklady na pořízení vhodného softwaru. Vypracování systému a jeho zavedení vyžaduje kreativní týmový přístup. Jde o personálně, finančně i časově náročnou akci.,
- aktualizace potřeb zaměstnanců – znamená to pravidelně sledovat strukturu potřeb zaměstnanců s tím, že výhody, o nichž bude menší zájem (zpravidla pod 15 %), nebudou nabízeny.

2.7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci [5]

2.7.1. Vzdělávání pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání se stává celoživotním procesem. Základním zákonem úspěšnosti organizace je flexibilita a připravenost na změny.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- a) přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností,
- b) zvyšování použitelnosti pracovníků,
- c) rekvalifikační procesy,
- d) přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.,
- e) formování pracovních schopností, které překračují hranice pouhé odborné kvalifikace a stále více se zaměřují na formování osobnosti pracovníka.

2.7.2. Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace

Formování pracovních schopností člověka – jde o formování pracovních schopností v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje.

Formování pracovních schopností pracovníka organizace – jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace.

V systému formování pracovních schopností člověka se rozlišují tři oblasti:

1. oblast všeobecného vzdělávání – zde se formulují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, a v návaznosti na ně získat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti a další vlastnosti.
2. oblast odborného vzdělávání – je orientována na zaměstnání a zahrnuje jednak základní přípravu na povolání, jednak doškolování neboli prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je pak přeškolování neboli rekvalifikace.
3. oblast rozvoje – je orientována na získávání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nebytně nutné k vykovávání současného zaměstnávání.

2.7.3. Systém vzdělávání a systematické vzdělávání pracovníků

Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou doškolování, přeškolování a rozvoj iniciovaný organizací.

V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory.

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační předpoklady vzdělávání.

2.7.4. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Jedná se o metody používané ke vzdělání na konkrétním pracovišti nebo při vykovávání běžných pracovních úkolů. Mezi tyto metody patří:

- a) *Instruktaž při výkonu práce* – jedná se o nejčastěji používanou metodu. Jde o nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácvičení nového pracovníka, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postup.

- b) *Coaching* – představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným.
- c) *Mentoring* – je obdobou coachingu, určitá odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi samém, které si sám vybírá rádce (mentora). Ten mu radí, usměrňuje a pomáhá v jeho kariéře.
- d) *Counselling* – patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.
- e) *Asistování* – tradičně a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.
- f) *Rotace práce* – je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace.
- g) *Pracovní porady* – během porad se účastníci seznamují s problémy na fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.

2.8. Metodologie

2.8.1. Hypotézy [11]

Když máme vysvětlit nějaký fakt a nemáme mezi uznanými tezemi teorie potvrzený soud o něm, vyslovíme nějakou novou tezi, o které ovšem nevíme, jestli je pravdivá nebo falešná. Tuto novou tezi – hypotézu – podrobíme procesu ověřování – verifikaci.

Hypotéza se formuluje tak, že zahrnuje poznatky ověřené i neověřené a tyto jsou spojeny bez logických rozporů.

Hypotéza musí být vyjádřena přesně určenými pojmy. Musí mít empirickou referenci (empiricky průkazná) – ne přání a příkazy. Hypotéza musí být specifická, musí být přesně zformulována a musí být verifikovatelná (ověřitelná). Musí vycházet vstříc metodám výzkumu a musí být ve vztahu k určité teorii.

2.8.2. Dotazník [10]

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat.

Přes tyto výhody může být sestavení a správné vyhodnocení dotazníku dost obtížné, obzvláště pokud jej nezpracovává odborník. Otázky mohou být špatně formulovány, navržené odpovědi nemusí poskytovat potřebný prostor pro validní odpovědi, forma nebo obsah dotazníku může odradit od dokončení jeho vyplňování a nakonec ani výsledky nemusí být dostatečně relevantní pro naplnění cíle dotazování.

2.8.3. Sběr sekundárních dat [12]

Sekundární data jsou data, které byly v minulosti shromážděny někým jiným původně pro nějaký jiný účel a jsou i nadále k dispozici. Dostáváme se k nim zprostředkovaně.

Sekundární zdroje jsou zpravidla jednoduše dostupné veřejné zdroje informací. Obvykle slouží k jinému primárnímu účelu. Sekundární zdroje bývají k dispozici rychleji a bývají méně nákladné než primární zdroje údajů.

3. Charakteristika organizace

3.1. Představení společnosti [9]

Business banka (dále BB) patří k největším českým finančním ústavům. Je moderní univerzální bankou s rozsáhlou sítí obchodních míst a bankomatů po celé ČR. Její služby jsou určeny jak drobným klientům, tak malým a středním firmám.

BB nabízí klientům rychlé, flexibilní, snadné a dostupné produkty a služby. Klienti si mohou podle svých potřeb vybrat z řady depozitních či úvěrových produktů, mají možnost získat ke svým účtům mezinárodní platební karty a své finance ovládat prostřednictvím moderních technologií, jakými jsou Internet nebo mobilní telefon. K nejvyhledávanějším produktům patří úvěrové produkty. Business banka poskytuje také spotřebitelské úvěry, hypotéky, běžné účty, kontokorenty, kreditní karty či úvěry pro malé a střední firmy.

Velký důraz klade BB na moderní bankovní produkty a služby. Banka je jedním z předních úspěšných poskytovatelů GSM bankovníctví na českém trhu. V roce 2005 získala ocenění ve službách internetového bankovníctví, které jí přisoudilo hlasování veřejnosti. Od roku 2007 přistupuje Business banka, a. s. k vybraným bankovním standardům. Konkrétně se jedná o Kodex chování mezi bankami a zákazníky a Kodex o poskytování předsměrných informací souvisejících s úvěry na bydlení.

BB v průběhu měsíce března 2007 spustila zkušební provoz a poté slavnostně otevřela své nové centrum zákaznických služeb. Celková výše investice do budování nového centra a tvorby pracovních míst činila více než 100 milionů korun. Centrum již dnes zaměstnává přes 500 lidí. Pro vybudování nového centra se rozhodlo z důvodu rozšíření kapacity pro další růst.

3.2. Organizační uspořádání centra zákaznických služeb [9]

Centrum zákaznických služeb je rozděleno do několika oddělení, kde je zaměstnancům poskytováno profesionální a tvůrčí zázemí. Podporován je rovněž jejich

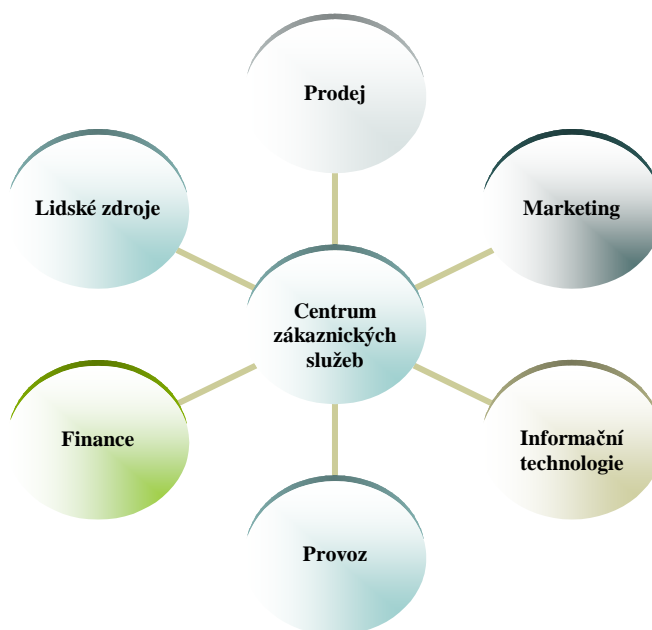
osobní a profesní růst a úspěch není opomenut být oceněn. Mezi jednotlivá oddělení patří:

- **Prodej** - aktivity oddělení prodeje jsou klíčové, protože přináší požadovaný zisk. Zaměstnanci v Prodeji můžeme rozdělit na dvě skupiny. První skupina prodává jedny z nejlepších produktů a služeb a neustále přispívá k jejich vylepšování a to prostřednictvím telefonu – nazývají se telefonní specialisté. A druhá skupina prodejců působí na území celé ČR, kde zabezpečují efektivní prodej v obchodní síti – jedná se o osobní specialisty. Klíčem k jejich úspěchu je ovládání technik prodeje a detailní znalost produktů.
- **Marketing** - toto oddělení je spojeno se všemi prodejními aktivitami. Je základem pro identifikování potřeb potenciálních klientů, vývojem nových produktů a uvedení novinek na trh. Nezbytnou součástí činnosti tohoto oddělení je také hledání nových cest, jak se produkty mohou dostat k zákazníkovi spolu se zvyšováním objemu prodeje.
- **Informační technologie** - oddělení Informačních technologií vede projekty, které pomáhají udržet přízeň zákazníků. Lidé v Informačních technologiích pracují s nejmodernější technikou a otevírá se jim svět netušených možností.
- **Provoz** - uměním výborné firmy není jenom schopnost produkt nebo službu vyrobit nebo prodat. Pravým uměním je také zařídit, aby vše, k čemu jsme se zavázali, jsme bezchybně splnili. Oddělení Provozu se stará o to, aby veškeré žádosti prošly všemi procesy tak, jak mají a v náročných časových limitech, které nám stanovují zákazníci. Oddělení Provozu se také prostřednictvím centra pro styk se zákazníkem postará, aby všechny dotazy klientů byly zodpovězeny. Nedílnou součástí oddělení Provozu je také centralizovaný nákup a efektivní správa budov.
- **Lidské zdroje** - úspěch BB je úzce spjat s kvalitou lidí, kteří pro firmu pracují. Lidé v Lidských zdrojích se starají, aby zaměstnanci byli ti nejlepší. Mají na

starosti proces náboru, školení, odměňování a zaměstnanecké výhody, profesní rozvoj a mnoho dalších činností.

- **Finance** - jsou jedním z klíčových oddělení sehrávající strategickou roli. Přináší finanční pohled na výsledky podnikání a kvantifikují další příležitosti k růstu. Nedílnou součástí jejich aktivit je také zabezpečení finanční kontroly interních procesů a podpora technických systémů používaných ve světě financí.

Obrázek 2.2: Organizační struktura Centra zákaznických služeb [9]



3.3. Charakteristika oddělení Prodeje

V bakalářské práci se zaměřuji na motivaci zaměstnanců a to konkrétně na oddělení Prodeje po telefonu. Organizační uspořádání tohoto oddělení vypadá následovně. Na pozici nejvyšší stojí manažer, který má za úkol vedení celého oddělení Prodeje. Manažer je přímým nadřízeným team leaderů (vedoucí týmu). Každý team leader má na starost jeden tým o 10 až 15 lidech. Pravou rukou team leaderů je senior telefonní specialista. Ostatní členy týmu tvoří telefonní specialisté, kteří nabízejí produkty BB.

Zde je přehled náplně práce jednotlivých výše uvedených pracovních pozic:

Manažer – stanovuje cíle a sestavuje plán činností. Rozhoduje co, kdy, kde a jak bude vykonáno. Kontroluje a hodnotí celkové výsledky oddělení Prodeje.

Team leader – jeho náplní práce je vést tým specialistů, hodnotit jejich výsledky, motivovat je, nabírat nové specialisty, podílet se na zaučování nových specialistů a poskytovat zpětnou vazbu. Dále předávat informace o novinkách týmu, pořádat pravidelné porady, sbírat a pracovat s podněty od specialistů. Poté také samostatně řešit standardní i nestandardní situace v rámci zákonů, interních pravidel a procesních postupů. A v ne poslední řadě zpracovávat administrativu spojenou s chodem týmu (měření výkonnosti specialistů, docházka, plánování kapacit).

Senior telefonní specialista – pomáhá team leaderovi vést tým o 10-15 lidech, motivuje je směrem k vyšším prodejním cílům. Zná potřebné procesy a produkty tak, aby byl oporou svým lidem a byl schopen jim poradit v nestandardních situacích. Pomáhá svým lidem s kariérním rozvojem a vychovává si nástupce. Přímým nadřízeným seniora je vedoucí týmu, kterého v nepřítomnosti zastupuje.

Telefonní specialista – mimo jeho hlavní činnost, kterou je prodej produktů po telefonu, je jeho povinností rychle a bezchybně zapisovat údaje o klientovi do elektronického systému, samostatně řešit standardní situace a spolupracovat s ostatními členy týmu a ostatními procesy v rámci oddělení.

Jelikož i já sama jsem zaměstnancem tohoto oddělení, konkrétně na pozici telefonního specialisty, budu se zaměřovat především na to, jak jsou mí spolupracovníci motivováni a co je povede k tomu, aby podávali výkony, které budou odpovídat plánovaným výsledkům.

3.4. Odměňování [9]

Mezi hlavní cíle odměňování v BB je odměňovat ty nejlepší, zaměřit se na prodej a kvalitu, nedefinovat pevné maximální hranice incentivních částek a vytvořit soutěžní atmosféru.

BB využívá kombinaci dvou mzdových forem a to mzdy časové a odměňování podle výkonů. Mzda se tedy dělí na pevnou částku a incentiva. U pevné částky jsou zaměstnanci odměňováni za čas, který stráví v práci. Je zde ale také možnost získání finanční odměny navíc a to prostřednictvím incentiv.

Mezi jednotlivé složky, ze kterých se tvoří incentiva, patří především výkon, prodejní koeficient a kvalitativní koeficient. U výkonu se jedná o součet incentivních částek za prodané produkty - každému produktu je přiřazena určitá hodnota. U prodejního koeficientu se seřadí všichni telefonní specialisté podle výkonu. Následně se jim přiřadí koeficient, který se pohybuje v rozmezí 1 – 2. Nevýkonnější telefonní specialisté mají zvýšený koeficient 1,5 a 2. Kvalitativní koeficient se skládá ze 2 složek, které ovlivňují kvalitu hovoru. Mezi tyto složky patří náslechy a produktové testy.

3.5. Benefits [9]

Benefits jiným slovem též zaměstnanecké výhody jsou v Business bance rozděleny do 3 kategorií:

1. kategorie – dovolená nad rámec zákona, flexipass, stravenky, penzijní připojištění, kapitálové životní pojištění, úrazové pojištění, speciální zdravotní péče,
2. kategorie - Free Banking a zvýhodněné zaměstnanecké sazby produktů Business banky,
3. kategorie - dárkové šeky, cena EZU, stavební spoření, slevy u vybraných partnerů.

3.5.1. Zaměstnanecké výhody – 1. kategorie

a) Dovolená nad rámec zákona

Prostřednictvím Ill days, Open day a Father days poskytuje společnost zaměstnancům placené dny volna nad rámec zákona. Za tyto dny náleží zaměstnancům náhrada mzdy ve stejné výši, jako kdyby dané dny odpracovali.

- *Ill days* - dny volna na překlenutí krátké nemoci bez povinnosti předložit neschopenku (2 dny za rok).
- *Open day* – den volna na vyřízení osobních záležitostí (1 den rok).
- *Father days* – dny volna pro zaměstnance (otce) při narození dítěte (5 dní volna za každé narozené dítě v období do 2 měsíců od jeho narození).

Nevyčerpané dny nelze převádět do dalšího kalendářního roku a za vyčerpané dny nenáleží zaměstnanci příspěvek na stravování.

b) Flexipass

Jedná se o pravidelný finanční příspěvek na sport, kulturu, zdraví, vzdělávání a cestování. Je poskytován zpětně za 3 měsíce (tzn. čtvrtletně, vždy v lednu, dubnu, červenci a září) formou poukázek společnosti Sodexho. Výše příspěvku je 300 Kč za měsíc na plný pracovní poměr a 150 Kč za měsíc na zkrácený pracovní poměr.

c) Stravenky

Stravenky jsou zaměstnancům vydávány od 15. dne v měsíci a to ve výši 50 Kč za den přítomnosti v práci na plný pracovní poměr a 25 Kč za den přítomnosti v práci na zkrácený pracovní poměr. Uvedené částky jsou výší příspěvku zaměstnavatele.

d) Penzijní připojištění

BB v České republice finančně přispívá svým zaměstnancům na program penzijního připojištění ING Penzijní Fond. Zaměstnanci, který uzavře smlouvu s tímto

fondem, přispěje společnost pravidelným měsíčním příspěvkem, podle výše příspěvku zaměstnance, od 200 Kč do 500 Kč.

Nárok na příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění mají zaměstnanci, kteří uzavřou s ING smlouvu o penzijním připojištění na kterémkoli obchodním místě BB v ČR, přičemž měsíční částka příspěvku hrazeného zaměstnancem musí činit alespoň 200 Kč. Je nutné uzavřít s BB Dohodu o srážkách ze mzdy ve výši odpovídající hrazené částce měsíčního příspěvku podle smlouvy o penzijním připojištění.

e) Kapitálové životní pojištění

Pokud si zřídí zaměstnanec kapitálové životní pojištění, může získat příspěvek od zaměstnavatele až 6 000 Kč za rok (tj. od 200 Kč do max. 500 Kč měsíčně) a dále si může uplatnit daňový odpočet již od 1 Kč avšak max. 12 000 Kč za rok a to u společnosti Generali.

Kapitálové životní pojištění pro případ smrti nebo dožití kryje riziko a zároveň zhodnocuje vklady zaměstnance. Zaměstnanec si může uzavřít smlouvu na dobu dožití 60 let věku.

f) Úrazové pojištění

Jedná se opravdu o výjimečnou zaměstnaneckou výhodu, která zajišťuje zaměstnanci i jeho rodině (úrazové pojištění se ale nevztahuje na rodinné příslušníky) finanční jistotu pro případ, že má např. hypotéku nebo jiný úvěr a následkem úrazu zemře nebo zůstane trvale invalidní. Úrazové pojištění zaměstnance totiž kryje, ať se nachází kdekoli - v práci, na dovolené nebo když právě řídí auto a je v plné výši hrazeno zaměstnavatelem.

Pokud k takové situaci dojde, bude zaměstnanci nebo jeho rodinným příslušníkům vyplacena jednorázová částka až ve výši 4 násobku roční základní mzdy zaměstnance. Úrazové pojištění je zaměstnavatelem sjednáno automaticky pro všechny zaměstnance, není tedy nutné se o něj nikde hlásit ani nic podepisovat.

Rozdíl mezi klasickým životním pojištěním a tímto úrazovým pojištěním spočívá v tom, že ze životního pojištění se vyplácí plnění, pokud zaměstnanec zemře z jakéhokoliv důvodu – v důsledku úrazu nebo přirozenou smrtí (platí i pro nemoc), kdežto z úrazového pojištění se vyplácí pojistná částka pouze v případě smrti následkem úrazu.

g) Speciální zdravotní péče

Každý zaměstnanec BB má nárok na zdravotní péči, která je mu poskytnuta prostřednictvím závodního lékaře. Lékař nevybírá poplatek za vyšetření, který činí v současné době 30 Kč.

3.5.2. Zaměstnanecké výhody – 2. kategorie

Všichni zaměstnanci mohou využívat slev na jednotlivé produkty společnosti. Tyto slevy se týkají produktů nabízených běžným klientům a nejde o smluvně zajištěné zaměstnanecké výhody. Nejsou nijak zaručeny a lze je bez předchozího upozornění měnit. Od října 2004 je k dispozici Free Banking pro zaměstnance – zaměstnanci si mohou vést ve společnosti běžný účet, z čehož plynou i další výhody ve formě poskytnutí půjček, platebních karet apod. Veškeré podrobné informace o těchto produktech jsou dostupné na obchodních místech BB.

3.5.3. Zaměstnanecké výhody – 3. kategorie

a) Dárkový šek

Dárkový šek může zaměstnanec získat při veřejném ocenění za mimořádný pracovní výkon, pracovní výsledky nebo pracovní přístup. Finanční odměna se pohybuje ve výši od 500 Kč do 1 000 Kč.

b) EZU (Extrémně Zlaté Uznání)

EZU slouží k ocenění zaměstnance, který dokázal něco mimořádného a přínosného nad rámec svých běžných pracovních povinností. Finanční odměna je v rozmezí od 2 500 Kč do 10 000 Kč.

c) Stavební spoření

Stavební spoření zůstává velmi efektivní formou spoření. Je výhodné především pro ty, kteří uvažují o čerpání úvěru na stavební účely.

Pokud uzavře zaměstnanec smlouvu o stavebním spoření se stavební spořitelnou Raiffeisen na obchodním místě BB, získá dvě výhody:

- 1) Při založení smlouvy o stavebním spoření se státní podporou získá od společnosti Raiffeisen jednorázový příspěvek 250 Kč nebo 500 Kč (dle výše cílové částky).
- 2) Získá slevu ve výši 20 % z poplatku za uzavření smlouvy.

d) Slevy u partnerů

Zaměstnanci mohou využívat slev u těchto partnerů: CK Čedok, Dell, Hewlett-Packard, Ford a další.

3.6. Školení a rozvoj [9]

Důraz na neustálé zlepšování procesů a zkvalitňování služeb poskytovaných zákazníkům klade na zaměstnance BB velké nároky z hlediska zvyšování odbornosti a dlouhodobého rozvoje osobních kompetencí.

Aby společnost poskytla zaměstnancům maximální podporu při jejich růstu, připravuje pro ně řadu odborných, manažerských i projektových školení, jako i řadu rozvojových nástrojů. Mezi tyto nástroje patří 360° zpětná vazba, koučink, mentoring a interní rotace.

3.6.1. 360° zpětná vazba

360° zpětné vazby je efektivní metoda využívaná k rozvoji zaměstnanců. Založena je na principu zpětné vazby poskytované nejen nadřízeným, ale i kolegy a podřízenými. Nedílnou součástí 360° zpětné vazby je i sebehodnocení hodnoceného.

Z hlediska respondentů se jedná o časově nenáročný proces, kdy anonymně vyplní strukturovaný dotazník. Na základě dat získaných z dotazníků je vytvořena výsledná zpráva, která je hodnocenému předána. Pro hodnoceného však obdržetím výsledného reportu proces nekončí. Ba naopak, mělo by na něj navázat koučovací sezení s manažerem, jehož výsledkem je plán akčních kroků.

3.6.2. Koučink

Koučink je v podstatě podpora při hledání, objevování a realizaci, přičemž koučovaný (coachee) si určuje své cíle a hledá svoje řešení.

Oslovit kouče je vhodné v tom případě, když zaměstnanec hledá motivaci, ví co chce a chce si ujasnit, jak na to, chce se zlepšovat či podpořit při změně nebo hledá podporu při řešení složité situace.

V Business bance jsou využíváni interní kouči, kteří jsou představováni team leadery.

3.6.3. Mentoring

Mentoring je proces předávání zkušeností, směrem od mentora k mentorovanému (mentee). Mentor pomáhá svému méně zkušenému mentee lépe poznat sebe sama, svůj potenciál a schopnosti. Nejedná se o rámec běžných vztahů mezi podřízeným a nadřízeným.

Mentoring je zacílen na rozvoj zaměstnanců prostřednictvím systematického vedení, osobního příkladu a dlouhodobé zpětné vazby.

Od koučingu a běžného řízení zaměstnanců jejich vedoucím se liší následujícími prvky:

- Mentorem není přímý nadřízený, ale jiný zkušený zaměstnanec. V BB je to buď senior telefonní specialista, nebo telefonní specialista, nikoli team leader.
- Zpětná vazba se vztahuje na delší časové období.
- Důraz se klade na rozvoj, ne na řešení běžných problémů, tj. náplní není řešení standardních situací.
- Mentoringový vztah nemá pevně danou formu, ale přizpůsobuje se zúčastněným osobnostem. Flexibilně se mění podle toho, jak se rozvíjí mentee a jak se mění potřeby společnosti.

3.6.4. Interní rotace

Pojmem rotace rozumíme dočasné přeložení zaměstnance. Doba trvání rotace je 1 až 12 měsíců.

Cílem interních rotací je poskytnout vybraným zaměstnancům příležitost k profesnímu a odbornému růstu. Jsou příležitostí pro zlepšení procesů v rámci vybraných oddělení. Přispívají k zlepšení pozice, získání kontaktů, zvýšení informovanosti a zlepšení komunikace. Výsledkem je následná aplikace nabytých zkušeností do vysílajícího oddělení.

4. Diagnóza motivace zaměstnanců v organizaci

4.1. Hypotézy

H₁: Předpokládám, že víc než 85 % zaměstnanců Business banky si myslí, že je nadřazený umí motivovat k vyšším výkonům.

H₂: Předpokládám, že na zaměstnance v Business bance má největší vliv možnost povýšení, osobního růstu, vyzkoušení si nové práce v rámci rotace, tedy možnost lepších zítřků.

H₃: Domnívám se, že víc než 75 % zaměstnanců Business banky je se stávajícím systémem odměňování spokojeno.

H₄: Předpokládám, že mezi stávající zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci využívají nejvíce, patří dovolená nad rámec, flexipassy a stravenky.

H₅: Domnívám se, že benefity, které by zaměstnanci uvítali navíc, je možnost vzdělávání v oblasti cizích jazyků a flexibilní pracovní doba.

4.2. Dotazníkové šetření

Dotazníkovým šetřením jsem chtěla získat co největší množství názorů od co možná největšího počtu zaměstnanců. Do průzkumu jsem zahrnula zaměstnance oddělení Prodeje konkrétně na pozicích team leader, senior telefonní specialista a telefonní specialista.

Dotazníky jsem rozeslala osobně prostřednictvím internetové pošty, přičemž jsem oslovila přibližně 30 respondentů, což je přibližný počet zaměstnanců v oddělení Prodeje. Ve snaze zmapovat názory, které v organizaci panují, co možná nejobektivněji a rovněž i ve snaze o co největší návratnost distribuovaných dotazníků, jsem přistoupila k anonymnímu způsobu vyplňování otázek, který vždy vede k větší

otevřenosti (jména respondentů nejsou a nebudou nikde uvedena). Výzkum měl 19 otázek.

Na konci stanovené lhůty jsem obdržela 28 vyplněných dotazníků, což je 93% návratnost. Vyhodnocování výsledků probíhalo pomocí počítačových programů Excel a Word.

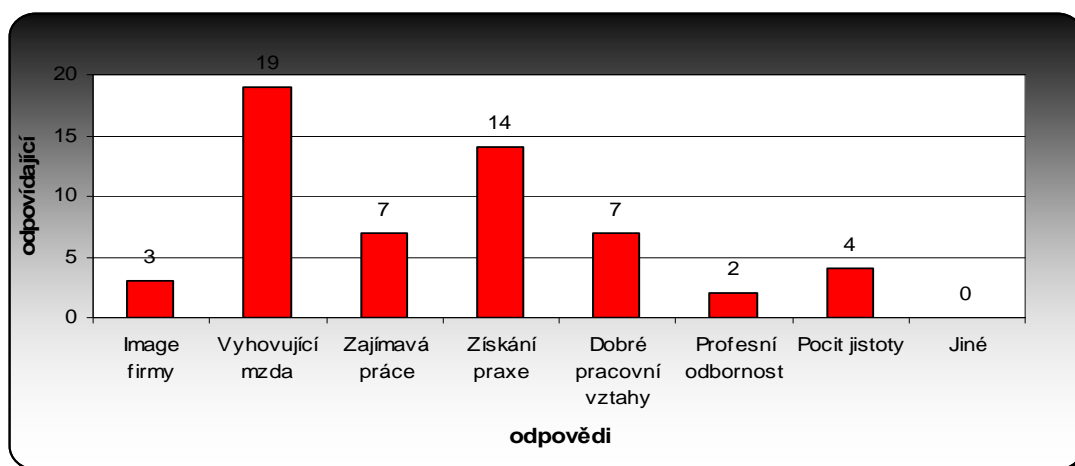
4.3. Vyhodnocení dotazníku

U každé otázky jsem zpracovala výsledky. Snažila jsem se vše názorně a přehledně uspořádat do grafů. Návrhy a doporučení pro firmu, které jsem získala na základě dosažených výsledků, uvedu v následující kapitole.

1. Čeho si ceníte na práci v Business bance? (vyberte 2)

❖ Image firmy	3
❖ Vyhovující mzda	19
❖ Zajímavá práce	7
❖ Získání praxe	14
❖ Dobré pracovní vztahy	7
❖ Profesní odbornost	2
❖ Pocit jistoty	4
❖ Jiné	0

Graf 3.1: Čeho si ceníte na práci v Business bance?

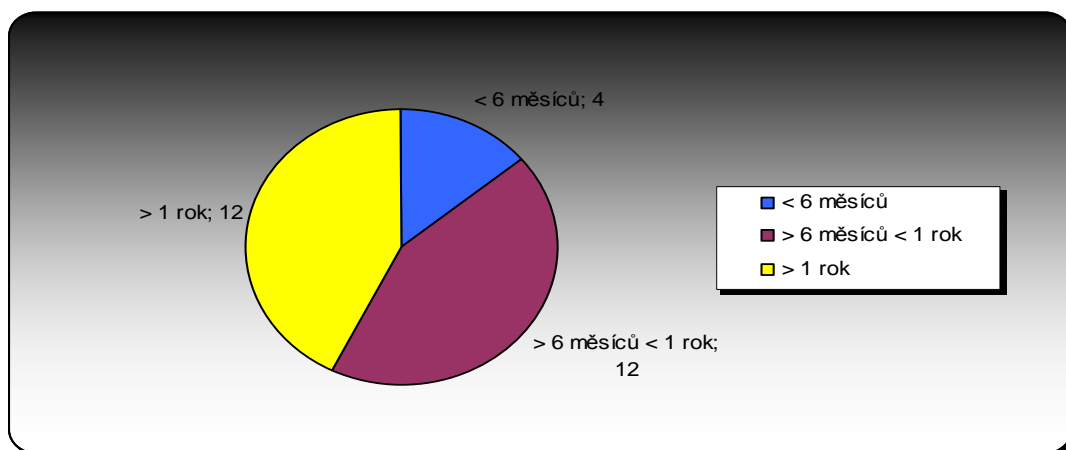


Na tuto otázku odpovědělo 33 % dotazovaných, že si nejvíce cení na práci v BB vyhovující mzdy. 25 % respondentů odpovědělo, že je to dobrá možnost pro získání praxe. Stejný počet dotazovaných a tj. 13 % odpovědělo, že zde nacházejí dobré pracovní vztahy a zajímavou práci. 7 % zaměstnanců má pocit jistoty. Pro 5 % dotazovaných hraje roli image firmy. A poslední 4 % dotazovaných spatřují v této práci možnost pro získání profesní odbornosti. Jiný důvod, proč si zaměstnanci cení v této práci, neuvedli.

2. Jak dlouho ve firmě pracujete?

❖ Méně než 6 měsíců	4
❖ Více než 6 měsíců, avšak méně než 1 rok	12
❖ Více než 1 rok	12

Graf 3.2: Jak dlouho ve firmě pracujete?



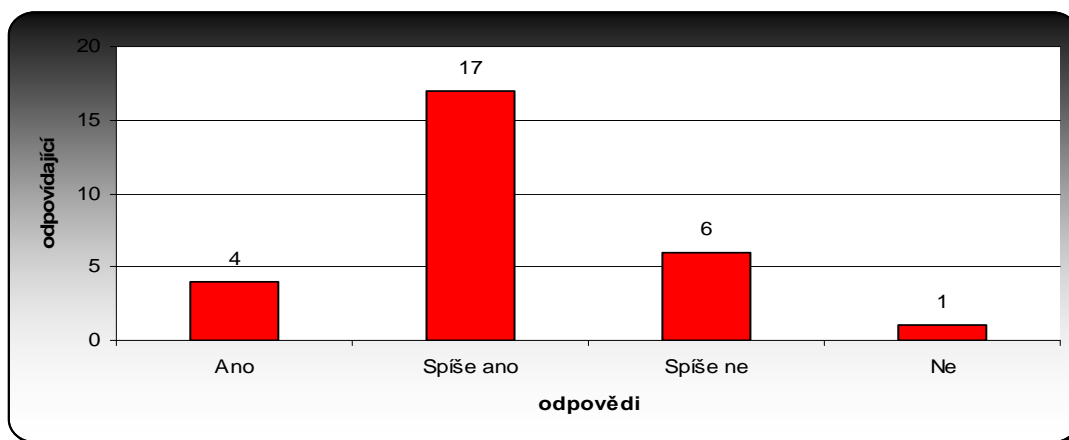
Stejně hodnoty byly u dvou délek práce ve firmě a to 43 % dotazovaných pracuje v Business bance více než 6 měsíců, avšak méně než 1 rok a také stejné procento více než 1 rok. 12% dotazovaných méně než 6 měsíců.

3. Uspokojuje Vás práce, kterou vykonáváte?

❖ Ano	4
❖ Spíše ano	17
❖ Spíše ne	6

❖ Ne 1

Graf 3.3: Uspokojuje Vás práce, kterou vykonáváte?

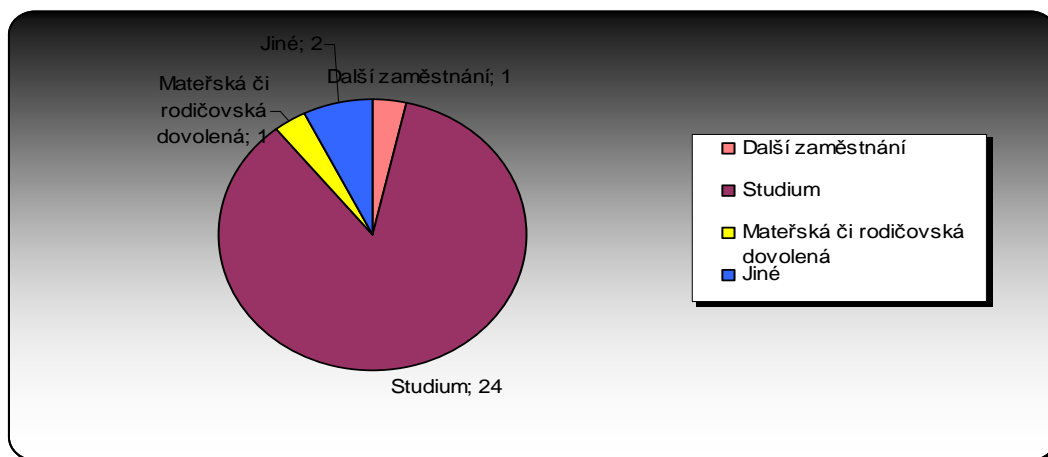


61 % zaměstnanců práce, kterou vykonávají, spíše uspokojuje. 21 % dotazovaných práce spíše neuspokojuje. 14 % dotazovaných práce uspokojuje a 4 % neuspokojuje.

4. Kterou aktivitu vykonáváte souběžně s pracovním poměrem?

❖ Další zaměstnání	1
❖ Studium	24
❖ Mateřská či rodičovská dovolená	1
❖ Jiné	2

Graf 3.4: Kterou aktivitu vykonáváte souběžně s pracovním poměrem?

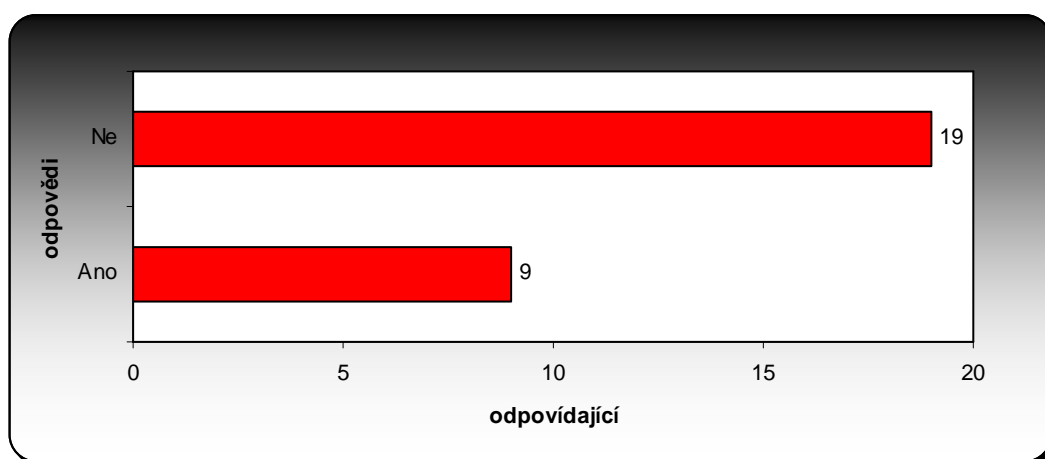


85 % dotazovaných zaměstnanců je současně studenty. 7 % zaměstnanců je zařazeno do kategorie jiné, kde uvedli, že buďto nedělají žádnou další činnost a nebo pouze příležitostní brigády. Opět tu jsou 2 činnosti vykonávány souběžně s pracovním poměrem v BB, které zaujaly stejné procentní vyjádření a to je 4 %. Je to další zaměstnání a mateřská či rodičovská dovolená.

5. Pracujete v oboru, který jste vystudoval (a) nebo který studujete?

- ❖ Ano 9
- ❖ Ne 19

Graf 3.5: Pracujete v oboru, který jste vystudoval (a) nebo který studujete?

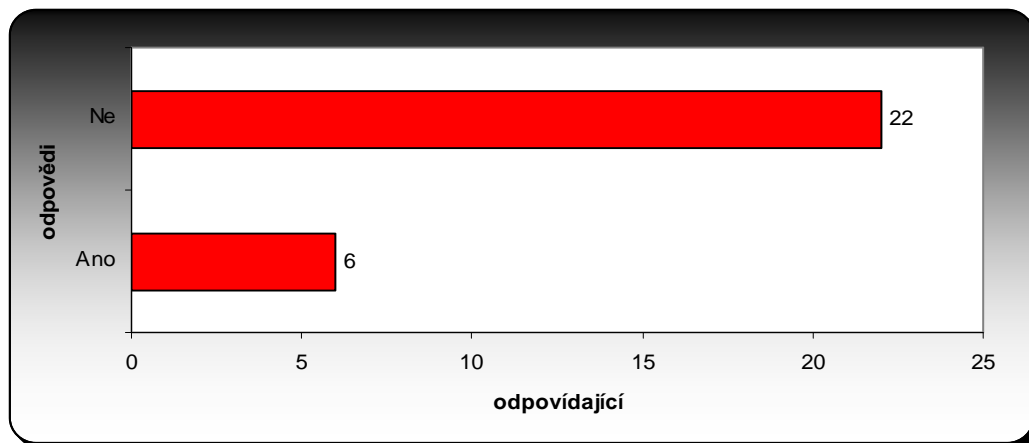


68 % respondentů v oboru, který studují nebo vystudovali, nepracuje. 32 % dotazovaných v oboru pracuje.

6. Byl (a) jste povýšen (a) během působení ve firmě?

- ❖ Ano 6
- ❖ Ne 22

Graf 3.6: Byl (a) jste povýšen (a) během působení ve firmě?

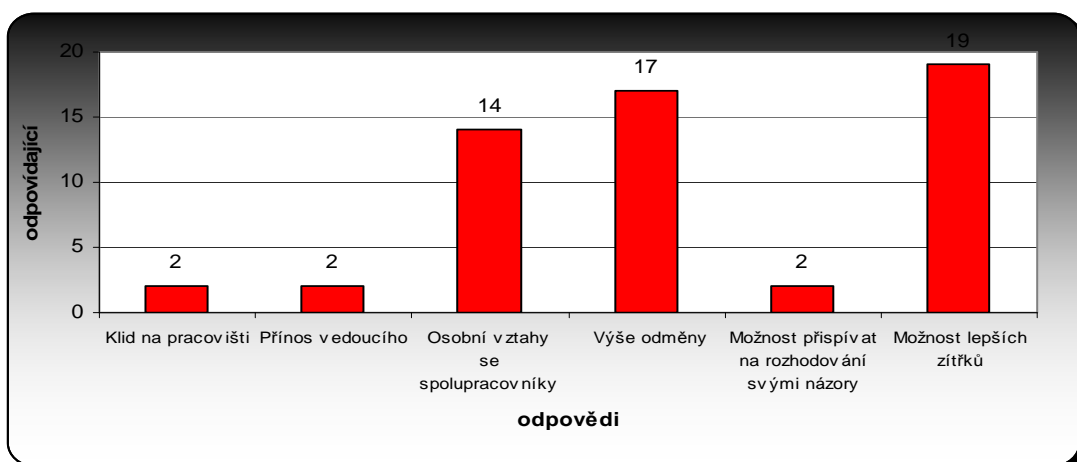


79 % dotazovaných nebylo během působení ve firmě povýšeno a 21 % povýšeno bylo.

7. Co má na Váš pracovní výkon největší vliv?(vyberte 2)

❖ Klid na pracovišti	2
❖ Přínos vedoucího	2
❖ Osobní vztahy se spolupracovníky	14
❖ Výše odměny	17
❖ Možnost přispívat na rozhodování svými názory	2
❖ Možnost lepších zítřků (možnost povýšení, osobního růstu, vyzkoušení si nové práce v rámci rotace)	19

Graf 3.7: Co má na Váš pracovní výkon největší vliv?



Pro 33 % zaměstnanců má na pracovní výkon největší vliv možnost lepších zítřků, tedy možnost povýšení, osobního růstu, vyzkoušení si nové práce v rámci rotace. Pro 30 % dotazovaných je důležitá výše jejich odměny. 25 % respondentů přispívá k lepšímu pracovnímu výkonu osobní vztahy se spolupracovníky. Zbývající tři možnosti jsou obsazeny každá po 4 % a jsou jimi - klid na pracovišti, přínos vedoucího a možnost přispívat na rozhodnutí svými názory.

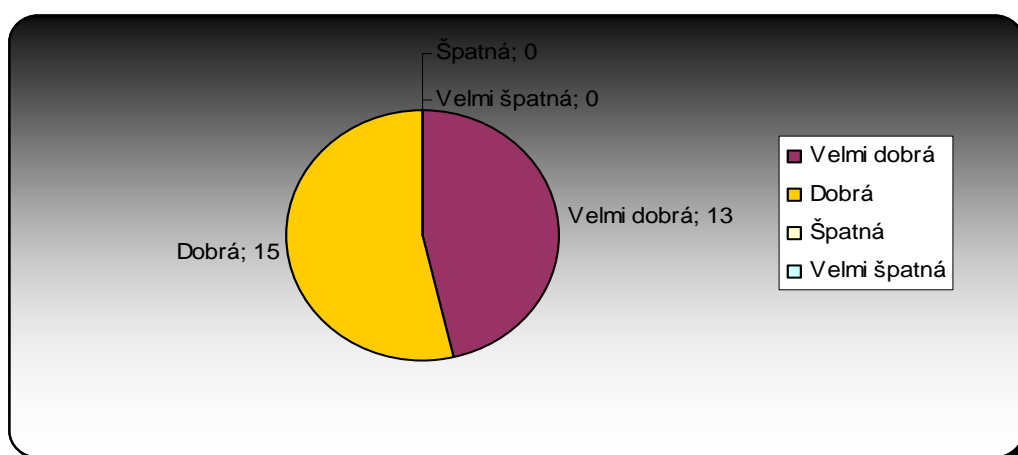
8. Jaké jsou hlavní důvody, pro které byste zvažoval (a) případnou změnu zaměstnání?

Jedná se o otevřenou otázku, tudíž zde byla pestrá škála odpovědí. Respondenti se odpovědí, na tuto otázku, zhostili velice dobře. Převážná většina zaměstnanců odpověděla, že by zvažovala případnou změnu zaměstnání z důvodu lepšího finančního ohodnocení. S tímto souvisí větší možnost rozvoje a následně možnost získání vyšší pozice. Předpoklady pro kariérní růst jsou rovněž důležitým důvodem pro hledání nového pracovního místa. Mezi častými odpověďmi se také vyskytovala flexibilní pracovní doba a bližší dostupnost do zaměstnání. Jelikož z výše uvedeného vyplývá, že 68 % zaměstnanců nepracuje v oboru, který studují nebo vystudovali, i to je důvodem pro případnou změnu zaměstnání – tedy práce o oboru.

9. Jaká je ve firmě spolupráce mezi zaměstnanci?

❖ Velmi dobrá	13
❖ Dobrá	15
❖ Špatná	0
❖ Velmi špatná	0

Graf 3.8: Jaká je ve firmě spolupráce mezi zaměstnanci?

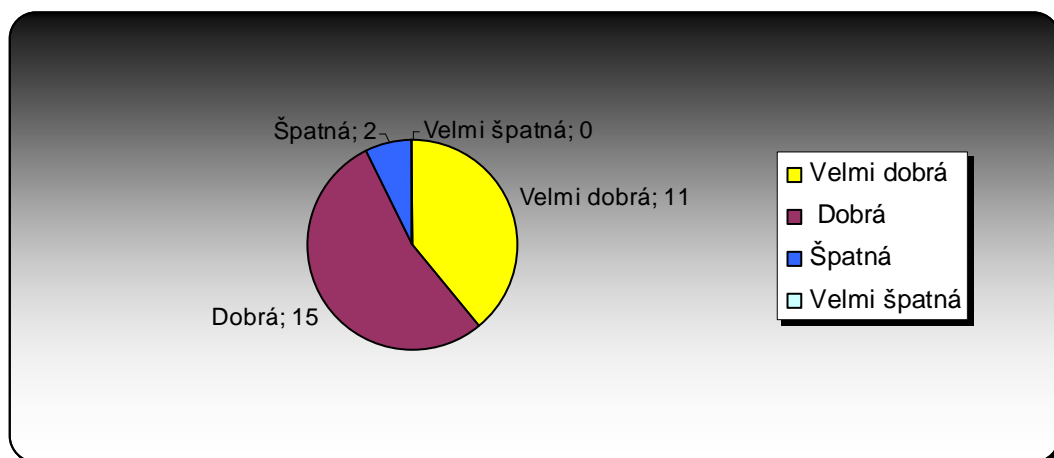


54 % zaměstnanců odpovědělo, že spolupráce mezi zaměstnanci je dobrá. 46 % respondentů vnímá spolupráci jako velmi dobrou. Jako špatnou či dokonce velmi špatnou ji neposuzuje žádný zaměstnanec.

10. Jaká je ve firmě spolupráce s vedoucími pracovníky?

❖ Velmi dobrá	11
❖ Dobrá	15
❖ Špatná	2
❖ Velmi špatná	0

Graf 3.9: Jaká je ve firmě spolupráce s vedoucími pracovníky?

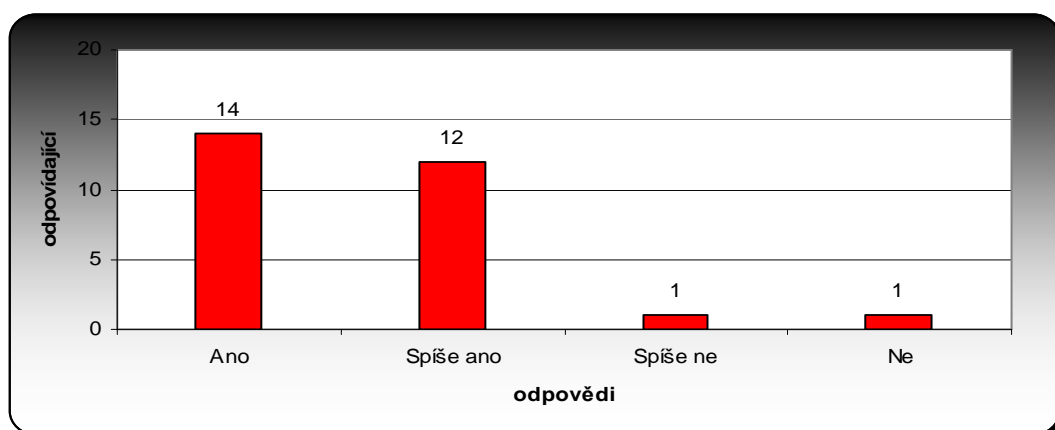


54 % zaměstnanců odpovědělo, že spolupráce s vedoucími pracovníky je dobrá. 39 % dotazovaných tuto spolupráci posuzuje jako velmi dobrou a 7 % jako špatnou. Žádný zaměstnanec nepovažuje spolupráci s vedoucími pracovníky za velmi špatnou.

11. Domníváte se, že Vás nadřízený umí motivovat k vyšším výkonům?

❖ Ano	14
❖ Spíše ano	12
❖ Spíše ne	1
❖ Ne	1

Graf 3.10: Domníváte se, že Vás nadřízený umí motivovat k vyšším výkonům?

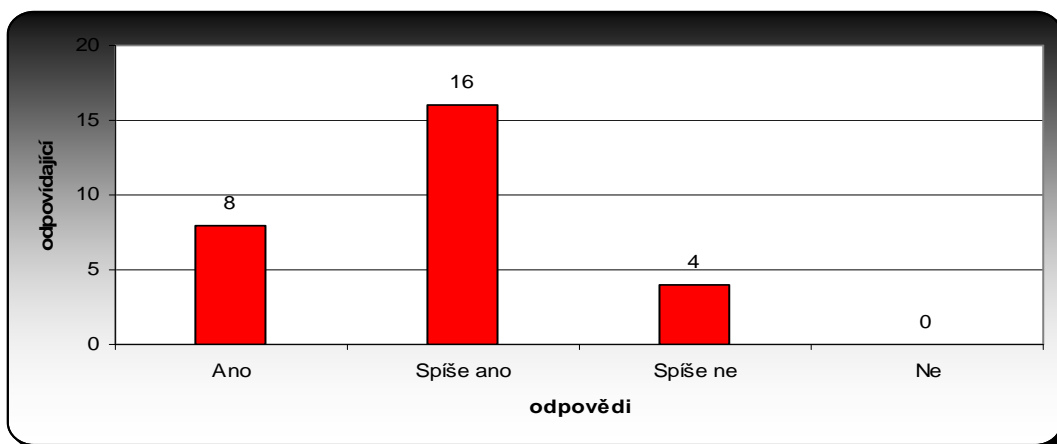


49 % odpovídajících se domnívá, že nadřízený umí motivovat k vyšším výkonům. 43 % zaměstnanců odpovědělo, že motivovat spíše umí. Poslední dvě možnosti dosáhli stejného procentního vyjádření a to – 4 % zaměstnanců si myslí, že nadřízený motivovat spíše neumí a další 4 % si myslí, že nadřízený motivovat neumí.

12. Zdá se Vám systém odměňování ve firmě spravedlivý?

❖ Ano	8
❖ Spíše ano	16
❖ Spíše ne	4
❖ Ne	0

Graf 3.11: Zdá se Vám systém odměňování ve firmě spravedlivý?



57 % respondentů odpovědělo, že je systém odměňování ve firmě spíše spravedlivý. 29 % zaměstnanců si myslí, že tento systém je spravedlivý. 14 % odpovídajících si myslí, že spravedlivý spíše není a žádný ze zaměstnanců si nemyslí, že systém není spravedlivý.

13. Co Vám na současném systému odměňování vyhovuje?

Pro zaměstnance BB je vyhovující to, že si mohou kromě pevné částky mzdy, přivydělat i odměny neboli incentiva navíc. Zaměstnanci si také pochvalují nastavení systému odměňování, které je založeno na výkonnostním projevu. Pokud patří do trojice nejlepších prodejních specialistů, mají možnost získání dvojkového koeficientu, který navýší prodejní výkon dvojnásobně, což se poté projeví velice zajímavě na výši incentiv. Zaměstnanci mají přehled o prodaných produktech pomocí interního doměřovacího systému, což spatřují rovněž jako výhodu na současném systému odměňování.

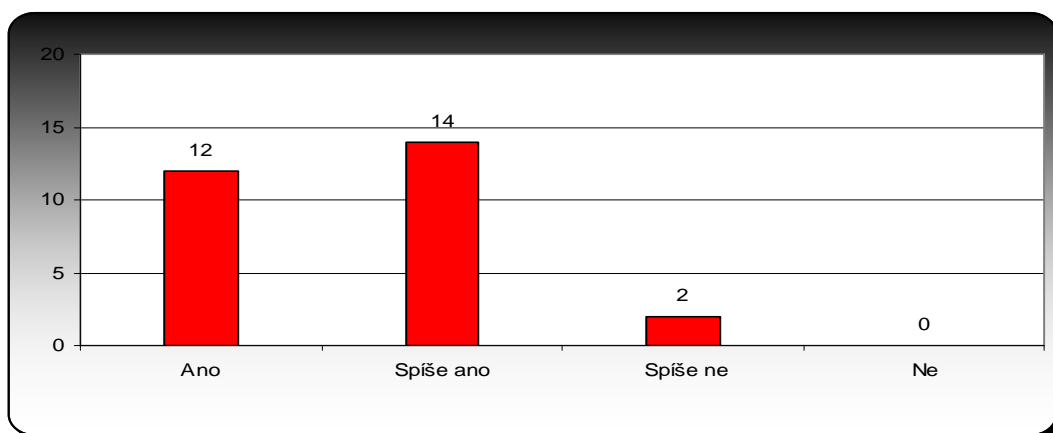
14. Co Vám na současném systému odměňování nevyhovuje?

Zaměstnancům nevyhovuje to, že ne vždy dostanou odměnu za to, co prodali. Celkový prodej produktů je krácen o kvalitativní koeficient, který může být snížen o špatné náslechy, „on-liny“ či špatně napsané prodejní testy. Lidé v BB by ocenili vyšší částky za prodané produkty a pocítují také to, že odměny, u lidí na stejných pozicích, dosahují vysokých rozdílů, což vnímají jako následek toho, že ne každý měsíc se daří.

15. Myslíte, že Vám podnik poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod?

❖ Ano	12
❖ Spíše ano	14
❖ Spíše ne	2
❖ Ne	0

Graf 3.12: Myslíte, že Vám podnik poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod?



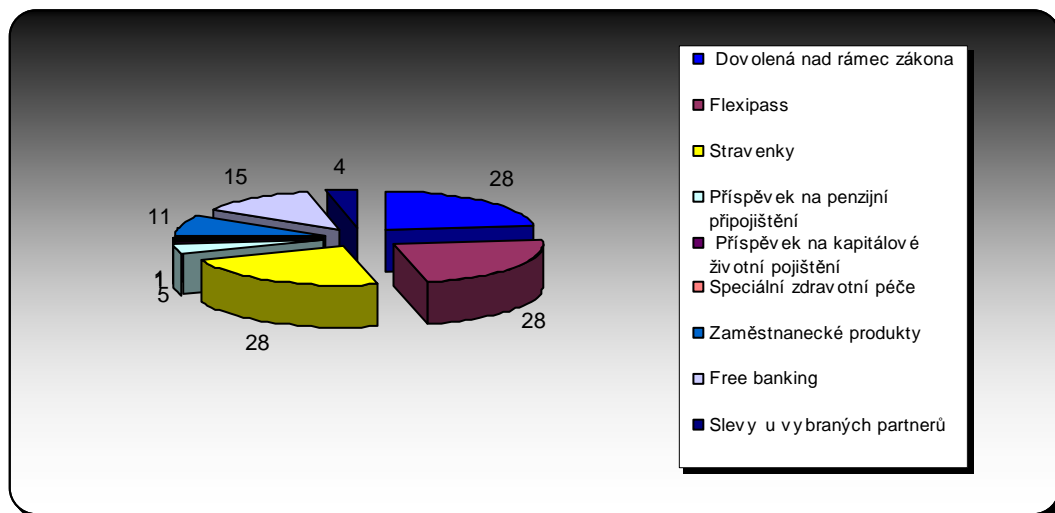
50 % dotazovaných odpovědělo, že firma poskytuje spíše dostatek zaměstnaneckých výhod. 43 % zaměstnanců si myslí, že BB umožňuje využívat dostatek zaměstnaneckých výhod. 7 % respondentů je toho názoru, že firma spíše neposkytuje dostatek těchto výhod. Nikdo si nemyslí, že by firma poskytovala nedostatek zaměstnaneckých výhod.

16. Které ze stávajících zaměstnaneckých benefitů využíváte? (vyberte všechny využívané)

❖ Dovolena nad rámec zákona (ill days, open day)	28
❖ Flexipass	28
❖ Stravenky	28
❖ Příspěvek na penzijní připojištění	5
❖ Příspěvek na kapitálové životní pojištění	1
❖ Speciální zdravotní péče	1
❖ Zaměstnanecké produkty	11

❖ Free banking	15
❖ Slevy u vybraných partnerů	4

Graf 3.13: Které ze stávajících zaměstnaneckých benefitů využíváte?

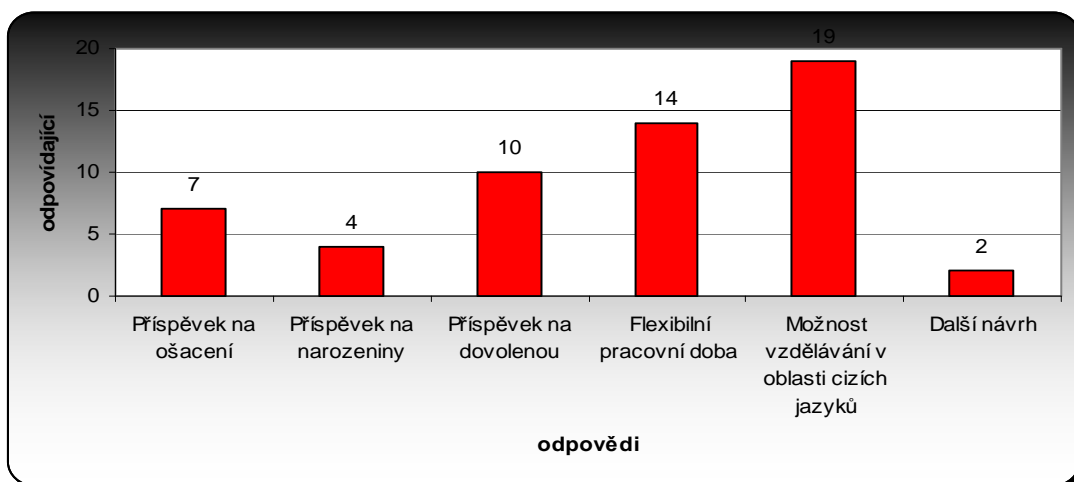


U této otázky byly tři stejně zodpovězené odpovědi. Zaměstnanci v BB nejvíce používají jako zaměstnanecké benefity dovolenou nad rámec, flexipassy a stravenky a každá z odpovědí zaujímá 23 %. 13 % respondentů využívá free banking a 9 % zaměstnanecké produkty. Příspěvek na penzijní připojištění zaujímá 4 % a slevy u vybraných partnerů 3 %. Příspěvek na kapitálové životní pojištění a speciální zdravotní péče zaujímají každé po 1 %.

17. Které z uvedených benefitů byste uvítal (a) navíc? (vyberte 2)

❖ Příspěvek na ošacení	7
❖ Příspěvek na narozeniny	4
❖ Příspěvek na dovolenou	10
❖ Flexibilní pracovní doba	14
❖ Možnost vzdělávání v oblasti cizích jazyků	19
❖ Další návrh	2

Graf 3.14: Které z uvedených benefitů byste uvítal (a) navíc?

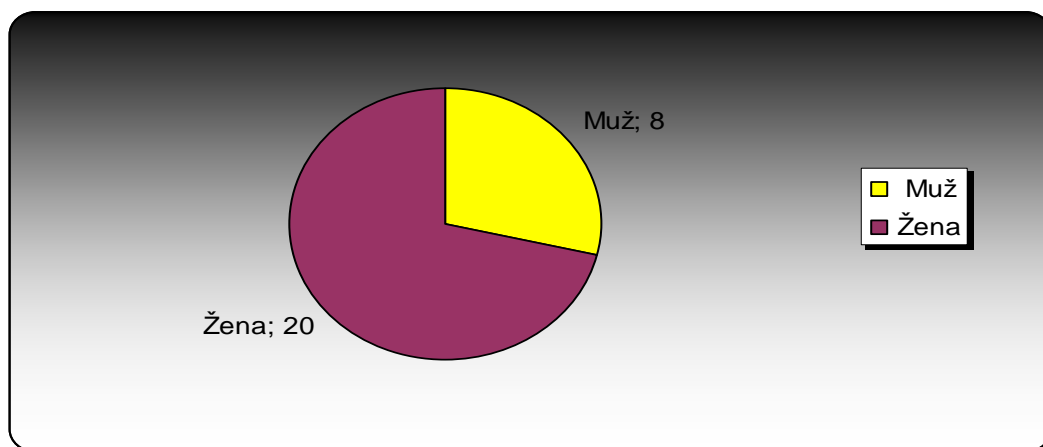


Možnost vzdělávání v oblasti cizích jazyků by uvítalo 33 % respondentů. 25 % odpovídajících by uvítalo flexibilní pracovní dobu. Příspěvek na dovolenou je třetím nejžádanějším benefitem, který by byl ve společnosti uvítán a zaujímá 18 %. 13 % respondentů odpovědělo, že by ve společnosti uvítali příspěvek na ošacení. 7 % zaměstnanců by uvítalo příspěvek na narozeniny a další návrhy obsadily 4 %. Mezi tyto další návrhy přidali zaměstnanci možnost pracovních cest do zahraničí v rámci poznání procesů BB v jiných zemích a odměny na Vánoce.

18. Pohlaví:

- ❖ Muž 8
- ❖ Žena 20

Graf 3.15: Pohlaví

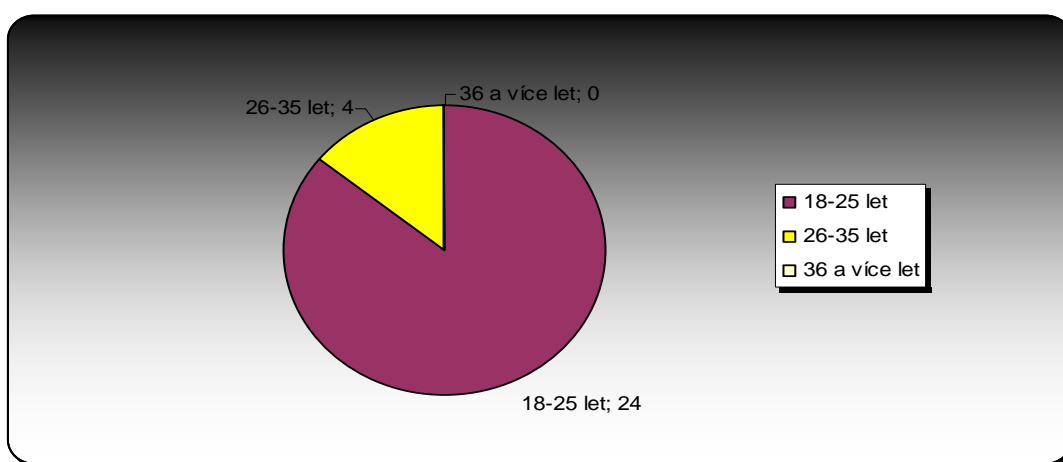


71 % respondentů jsou ženy a zbývajících 29 % jsou muži.

19. Věk:

- ❖ 18-25 let 24
- ❖ 26-35 let 4
- ❖ 36 a více let 0

Graf 3.16: Věk



Ve věku 18 až 25 let pracuje na oddělení Prodeje 86 % zaměstnanců. Ve věku 26 až 35 let je to 14 % a ve věku 36 a více let nepracuje v na tomto oddělení nikdo.

5. Návrhy a doporučení

Cílem personální politiky BB je vytvořit optimální podmínky pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců, pro jejich identifikaci s vykonávanou prací a s firmou. Celý komplex těchto aktivit je chápán nejen jako zdroj pracovní motivace, ale jako podpůrný systém personální práce, který vytváří podmínky pro zvýšenou pracovní iniciativu a lepší pracovní podmínky v širším pojetí. [9]

Shrnutím předchozí kapitoly mohu konstatovat, že výsledky, které jsem zjistila dotazníkových průzkumem, byly v převážné míře v souladu s hlavními cíli a zájmy personální politiky BB a také hypotézy, které jsem stanovila na začátku, jsou pravdivé. Zaměstnanci jsou převážně spokojeni s prací, kterou vykonávají, také se systémem odměňování i se zaměstnaneckými výhodami. Spolupráce mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a nadřízeným je považována celkově za dobrou. I motivace ze strany nadřízeného je posuzována efektivně. Existují zde ale také nesoulady s cíli firmy, které je zapotřebí odstranit. Například se jedná o větší možnost výběru zaměstnaneckých výhod či širší možnost dosažení lepšího finančního ohodnocení.

Následně interpretuji výsledky průzkumu, kde se budu snažit odhalit nedostatky a poté se pokusím o návrhy a doporučení pro firmu. Budu se zaměřovat pouze na ty otázky, které mohu být v nesouladu s cíli personální politiky, protože ostatní otázky jsou zřejmé z předchozí kapitoly Diagnóza motivace zaměstnanců v organizaci.

1. Čeho si ceníte na práci v Business bance?

Mzdy a získání praxe si zaměstnanci cení nejvíce. Mzda je důležitý faktor, který ovlivní uchazeče, zda danou pozici přijme či nikoli. Po osobní konzultaci s kolegy, jsem zjistila, že možnost seberealizace a zvyšování kvalifikace je pro ně velmi důležitá. Považují to za jedinečnou příležitost pro lepší zvládnutí budoucího povolání. Zde bych doporučila uplatnění Maslowovy teorie konkrétně v oblasti působení manažerů na seberealizaci tím, že zaměstnancům dají podnětnost k práci, příležitost k povýšení, prostor pro tvořivost a motivaci k vyšším cílům.

2. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Rozmezí doby práce ve firmě, od méně než 6 měsíců a více než 1 roku, jsem zvolila z toho důvodu, protože firma působí na trhu krátkou dobu, v tuto chvíli přibližně 2 roky. Bylo mi sděleno, že fluktuace ve společnosti je značná. Je to dáno charakterem práce. Zaměstnanci po čase zjistí, že práce se pro ně stává stereotypní, že chtějí změnu a z firmy odcházejí. Zde bych doporučila metody, které by tento stereotyp oddálily a pomohly zaměstnancům více se těšit z práce např. counselling nebo více možností rotací v rámci firmy.

Nesoulad vidím především v tom, že zaměstnanci (převážně studenti) berou svého zaměstnavatele jako dočasnou přestupnou stanici. Nic kromě přivýdělku možná ani nečekají, což je pro firmu škoda. Navíc firma již dopředu počítá s vysokou fluktuací, se kterou souvisí i vysoké náklady na přijímání a zaučování nových pracovníků. Nováčci dlouhodobě nepodávají vysoký výkon, o který v BB zejména jde. Doporučila bych stanovení výkonnostních cílů pro každého zaměstnance. To znamená, že pokud nebude zaměstnanec splňovat po delší dobu očekávané výsledky, tak bych přikročila k možnosti stanovení akčních plánů motivace, které mají pomoci manažerům zvyšovat u zaměstnance motivaci a osobní angažovanost při dosahování stanovených cílů.

3. Uspokojuje Vás práce, kterou vykonáváte?

Většina zaměstnanců je ve firmě spokojena, ale i přesto bych zmínila teorii získaných potřeb podle McClellanda, která se soustřeďuje na identifikaci rozdílů v motivaci jedinců. Někoho uspokojuje úspěch (zaměstnanec by měl dostávat nějaké podněcující úkoly, které nesou odpovědnost, aby byl lépe motivován a poté s prací více spokojen), jiného moc (manažer může na zaměstnance delegovat např. dohled na spolupracovníky v případě jeho nepřítomnosti) a dalšího jedince sounáležitost (manažer nebo podřízení mohou organizovat týmové akce, na kterých se budou spolupracovníci lépe poznávat a sbližovat).

7. Co má na Váš pracovní výkon největší vliv?

Možnost povýšení, osobního růstu, vyzkoušení si nové práce v rámci rotace, tedy možnosti lepších zítřků mají na pracovní výkon zaměstnanců BB největší vliv. Pro

zvýšení výkonnosti pracovníků bych doporučila vedoucímu týmu, aby na individuálním coachingu nabídnul svému podřízenému rotaci v rámci firmy nebo asistování při plnění složitějších úkolů. Tyto aktivity pomohou zaměstnanci se profesně rozvíjet a poznat i jiné procesy v rámci firmy.

12. Zdá se Vám systém odměňování ve firmě spravedlivý?

Se systémem odměňování jsou zaměstnanci celkově spokojeni, což je důkazem odpovědí, na které otevřeně odpověděli v otázce č. 13. Zaměstnanci v tomto systému spatřují také nedostatky, ale uvědomují si, že tyto nedostatky jsou ovlivněny kvalitou a snahou jich samotných. Zde bych doporučila jediné zvýšení počtu zaměstnanců, kteří mají možnost získat dvojkový koeficient. Většinou je rozdíl mezi jednotlivými specialisty v počtu prodaných produktů nepatrný, proto by bylo pro specialisty motivující dostat větší šanci na vyšší ohodnocení.

17. Které z uvedených benefitů byste uvítal (a) navíc?

Na tu tuto otázku bych se zaměřila nejvíce, protože v ní spatřuji možnost, jak doporučit firmě nové zaměstnanecké benefity, které jsou přímo na přání zaměstnanců. Vzdělávání v oblasti cizích jazyků je benefit, který je nejen pro zaměstnance, ale také i pro firmu přínosný. BB je nadnárodní společností, proto bych ji doporučila preferovat především jazykovou znalost všech zaměstnanců.

Často se stává, i na pozici telefonního specialisty, že hovoří přímo na lince s cizincem. Poté se specialisté dostávají do nepříjemné situace, kdy je na lince ticho a nevědí v mnohých případech, jak zareagovat. Nejen kvůli těmto skutečnostem, ale i při setkání se ve společnosti s mezinárodní návštěvou, při častém čtení e-mailů v cizím jazyce nebo jak bylo uvedeno v dalším návrhu – využití možnosti pracovních cest do zahraničí v rámci poznání procesů, se od zaměstnanců očekává alespoň komunikativní úroveň anglického jazyka.

Tuto situaci bych řešila jazykovým kurzem, který by probíhal přímo ve firmě. Tento jazykový kurz by se konal jednou týdně a to vždy dvě hodiny před začátkem pracovní doby pro každého zaměstnance. Tedy začínal by v 15:00 hod. a končil by

v 16:30 hod. Zbývajících půl hodina by sloužila pro volné aktivity a k odpočinku před začínající pracovní dobou v 17:00 hod. Vzhledem k počtu zaměstnanců na tomto oddělení, které zahrnuje celkem 30 lidí, by tento kurz probíhal 3x týdně pro skupinu přibližně 10 lidí.

Lektora bych doporučila z některé státní či soukromé jazykové školy, kde se kurzy konají ve čtyřech základních úrovních – začátečník, mírně, středně a velmi pokročilí. Tyto úrovně bych zvolila na základě vstupních znalostních testů zaměstnanců, kde bych zjistila, na jaké úrovni jsou jejich jazykové znalosti. Ve struktuře hodin bych posílila obzvláště konverzační složku (běžné situace, dialogové úlohy) tak, aby získané znalosti dovedli účastníci kurzu použít bez větších problémů v praxi.

Náklady na jednoho zaměstnance za půlroční kurz odhaduji přibližně kolem 4.000 Kč, což by vyšlo firmu na 120.000 Kč pro 30 zaměstnanců za půl rok. Například jazyková škola Hello, poskytuje množstevní slevu 5 % a to při zakoupení alespoň 2 kurzů. Snížilo by to firmě náklady o 6.000 Kč. Navrhla bych firmě, aby zredukovala stávající zaměstnanecké výhody na úkor navýšení této. A je i v zájmu zaměstnanců se vzdělávat, proto bych doporučila finanční angažovanost zaměstnanců a to ve výši 30 % z ceny kurzu.

Tento benefit by prospěl nejen zaměstnancům, ale také firmě by vytvářel přidanou hodnotu ve formě jazykově vybavených zaměstnanců, kteří jsou schopni lehce obstát výše zmíněné situace.

Flexibilní pracovní doba je navrhovaným benefitem, který by zaměstnanci uvítali jako druhý v pořadí. Jelikož je pracovní doba nastavená od 17 hod. do 21 hod., není možné s ní radikálním způsobem hýbat. Při obvolávání klientů je nutný určitý počet telefonních specialistů, při kterém se spustí automatický systém vytáčení čísel. Pokud tento počet není, čísla se musí vytáčet ručně, což trvá delší dobu a společnost tak přichází o větší množství kontaktů a následně vyšší počet prodejů. Tato situace je již řešena možností víkendových směn o minimálním počtu 9 telefonních specialistů. Já bych navrhovala vyhradit si 2 dny v týdnu, kdy by mohlo alespoň 9 specialistů a začínat pracovní dobu již o 2 hodiny dříve. Tímto opatřením by se zvýšila spokojenost

zaměstnanců s prací, snížila by absence a byla by větší samostatnost při sladování pracovních povinností a osobních záležitostí.

Smyslem benefitů je stabilizace zaměstnanců, proto se myslím, že by mladí lidé také přivítali permanentky na bazén, do posilovny, na squash apod.

6. Závěr

Bakalářskou práci, na téma Motivace zaměstnanců v organizaci, jsem řešila ve společnosti Business banka. Snahou společnosti je zajímat se o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to, věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějšímu způsobu motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou stimuly, odměny a vedení lidí.

Business banka je velmi dynamická a rozvíjející se společnost. Zaměstnanci jsou vůči své firmě loajální, což z části zvyšuje kvalitu podniku v očích veřejnosti. Prozákaznický přístup a příjemná atmosféra – to jsou hodnoty, které společnost uznává a preferuje.

Při zpracování tématu jsem vycházela z teoretických poznatků získaných studiem z různé literatury, která se týkala především řízení lidských zdrojů. Na základě těchto poznatků a informací načerpaných z interních zdrojů společnosti jsem vytvořila dotazník, který měl napomoci analyzovat současnou motivaci zaměstnanců ve společnosti. Velkou výhodou spatřuji v tom, že ve firmě působím, jsem tedy i v každodenním kontaktu s děním, které zde probíhá. Na základě dotazníku jsem stanovila návrhy a doporučení. Jednotlivé návrhy a doporučení k dané problematice by měly sloužit jako přínos bakalářské práce pro podnik.

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout a konkretizovat opatření, která přispějí k vytvoření efektivnějšího motivačního prostředí a napomohou vytvořit podmínky pro to, aby zaměstnanci byli ochotni a schopni zvyšovat svůj pracovní výkon, své nasazení a působení v podniku takovým způsobem, aby realizované výsledky odpovídaly očekávaným. Cíl bakalářské práce jsem splnila.

Ve společnosti pracuji od března 2008 a to na pozici telefonního specialisty. Z vlastních zkušeností mohu říct, že příjemná atmosféra mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a vedením vytváří lepší podmínky pro spokojenost zaměstnanců ve firmě a zároveň se podílí na vytváření vyšších pracovních výsledků.

Seznam použité literatury

a) publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš. Studijní materiály k předmětu Člověk a organizace.
- [3] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.
- [4] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; BLÁHA, Jiří; ČOPÍKOVÁ, Andrea; JAROLÍMOVÁ, Jana; MATEICIUC, Aleš. Studijní materiály k předmětu Sociální potenciál organizace.
- [5] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] KOVÁCS, Jan. Manažerské dovednosti. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita OSTRAVA Ekonomická fakulta, 2007. 208 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [7] SALZBRUNN, Rudolf; POBOŘIL, Martin. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN 80-86764-32-X.
- [8] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

b) ostatní zdroje

- [9] Interní materiály společnosti Business banka
- [10] Dotazník [online] aktualizace 18. 03. 2009 Dostupné z WWW: <http://www.dotaznik-online.cz/> [cit. 2009-03-18]
- [11] Hypotézy [online] aktualizace 10. 04. 2009 Dostupné z WWW: <http://kpsr.vse.cz/wp-content/uploads/2008/09/3ps423-hypotezy.ppt> [cit. 2009-04-10]
- [12] Sběr sekundárních dat [online] aktualizace 10. 04. 2009 Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books?id=1EfM8GQiOBcC&pg=PA64&lpg=PA64&dq=sb%C4%9Br+sekund%C3%A1rn%C3%ADch+informac%C3%AD&source=bl&ots=UJuyVKO6rZ&sig=iM0ZPqhbqe3R9-dAOjnKtgP29vs&hl=cs&ei=qBTASyrTBoeSsAbdqdi5DQ&sa=X&oi=book_result&resnum=1&ct=result [cit. 2009-04-10]
- [13] Citáty [online] aktualizace 12. 03. 2009 Dostupné z WWW: <http://citaty.pelmel.info/citaty/c4-motivace> [cit. 2009-03-12]

Seznam zkratek

BB – Business banka

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

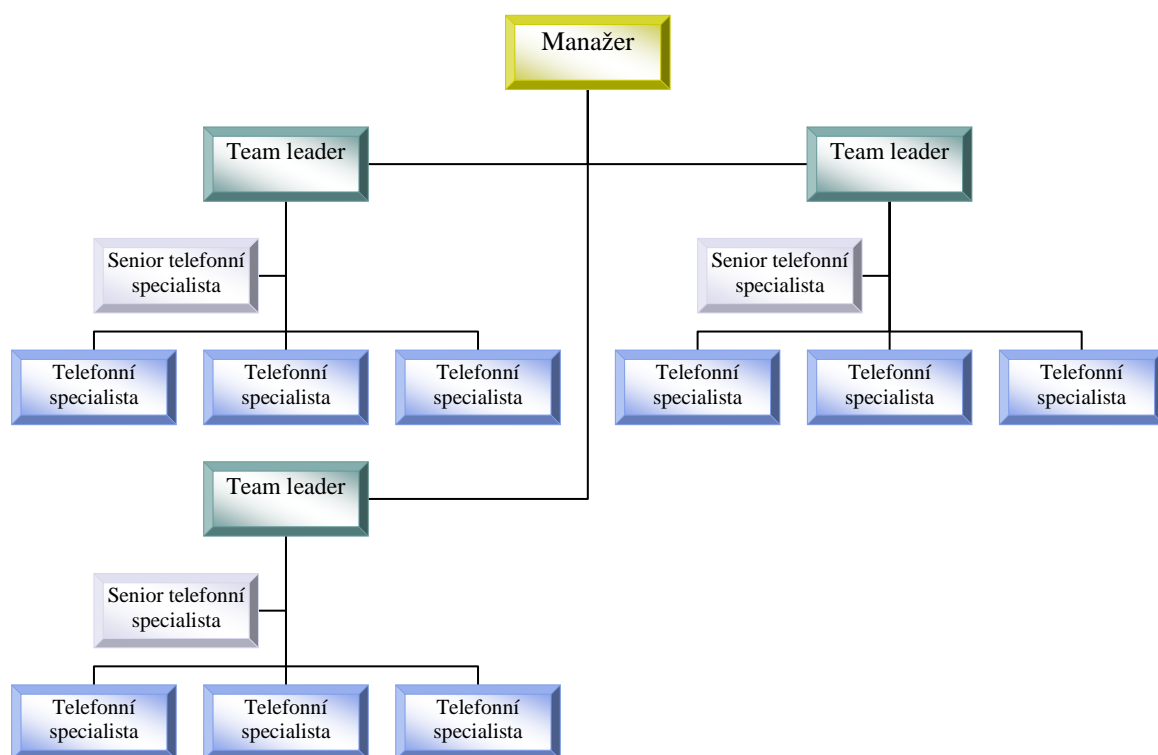
.....

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura oddělení Prodeje

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 1: Organizační struktura oddělení Prodeje



Dotazník

Dobrý den milý respondente,

jsem studentkou třetího ročníku VŠB-TUO, Ekonomické fakulty oboru Management. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který se týká mé bakalářské práce, konkrétně na téma Motivace zaměstnanců Business banky. Odpovědi označte křížkem, pokud není uvedeno jinak, vyberte vždy jen jednu správnou odpověď. Zbývající odpovědi vypište slovy. Dotazník je anonymní. Předem Vám děkuji za Váš čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

S přáním pěkného dne

Lucie Kulišťáková

1. Čeho si ceníte na práci v Business bance? (vyberte 2)

- ☐ image firmy
- ☐ vyhovující mzda
- ☐ zajímavá práce
- ☐ získání praxe
- ☐ dobré pracovní vztahy
- ☐ profesní odbornost
- ☐ pocit jistoty
- ☐ a jiné.....

2. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- ☐ méně než 6 měsíců
- ☐ více než 6 měsíců, avšak méně než 1 rok
- ☐ více než 1 rok

3. Uspokojuje Vás práce, kterou vykonáváte?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

4. Kterou aktivitu vykonáváte souběžně s pracovním poměrem?

- ☐ další zaměstnání
- ☐ studium
- ☐ mateřská či rodičovská dovolená
- ☐ a jiné.....

5. Pracujete v oboru, který jste vystudoval (a) nebo který studujete?

- ☐ ano
☐ ne

6. Byl (a) jste povýšen (a) během působení ve firmě?

- ☐ ano
☐ ne

7. Co má na Váš pracovní výkon největší vliv?(vyberte 2)

- ☐ klid na pracovišti
☐ přínos vedoucího
☐ osobní vztahy se spolupracovníky
☐ výše odměny
☐ možnost přispívat na rozhodování svými názory
☐ možnost lepších zítřků (možnost povýšení, osobního růstu, vyzkoušení si nové práce v rámci rotace)

8. Jaké jsou hlavní důvody, pro které byste zvažoval (a) případnou změnu zaměstnání?

.....
.....
.....

9. Jaká je ve firmě spolupráce mezi zaměstnanci?

- ☐ velmi dobrá
☐ dobrá
☐ špatná
☐ velmi špatná

10. Jaká je ve firmě spolupráce s vedoucími pracovníky?

- ☐ velmi dobrá
☐ dobrá
☐ špatná
☐ velmi špatná

11. Domníváte se, že Vás nadřízený umí motivovat k vyšším výkonům?

- ☐ ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ ne

12. Zdá se Vám systém odměňování ve firmě spravedlivý?

- ☐ ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ ne

13. Co Vám na současném systému odměňování vyhovuje?

.....
.....
.....

14. Co Vám na současném systému odměňování nevyhovuje?

.....
.....
.....

15. Myslíte, že Vám podnik poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

16. Které ze stávajících zaměstnaneckých benefitů využíváte? (vyberte všechny využívané)

- ☐ dovolená nad rámec zákona (ill days, open day)
- ☐ flexipass
- ☐ stravenky
- ☐ příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ příspěvek na kapitálové životní pojištění
- ☐ speciální zdravotní péče
- ☐ zaměstnanecké produkty
- ☐ free banking
- ☐ slevy u vybraných partnerů

17. Které z uvedených benefitů byste uvítal (a) navíc? (vyberte 2)

- ☐ příspěvek na ošacení
- ☐ příspěvek na narozeniny
- ☐ příspěvek na dovolenou
- ☐ flexibilní pracovní doba
- ☐ možnost vzdělávání v oblasti cizích jazyků
- ☐ další návrh.....

18. Pohlaví:

- ☐ muž
- ☐ žena

19. Věk:

- ☐ 18-25 let
- ☐ 26-35 let
- ☐ 36 a více let